

ORGANISATION UND AUFGABEN
DER BETRIEBLICHEN SOZIALVERWALTUNG
DARGESTELLT AM BEISPIEL EINES
GROSSBETRIEBES DES RUHRGEBIETES

DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel
vorgelegt
von
Christa Schweppenhäuser
aus Rendsburg

Druck:

Ernst - Reuter - Gesellschaft
der Förderer und Freunde der Freien Universität e.V.

Dissertations - Druckstelle

Berlin-Dahlem, Garsstr. 46, Tel.: 76 52 61, App. 668

Berlin 1960

1958

ORGANISATION UND AUFGABEN
DER BETRIEBLICHEN SOZIALVERWALTUNG
DARGESTELLT AM BEISPIEL EINES
GROSSBETRIEBES DES RUHRGEBIETES

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel
vorgelegt
von
Christa Schweppenhäuser
aus Rendsburg

Druck:

Ernst - Reuter - Gesellschaft
der Förderer und Freunde der Freien Universität e.V.

Dissertations - Druckstelle

Berlin-Dahlem, Garystr. 45, Tel.: 76 52 61, App. 668

Berlin 1960

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Edgar Salin

Prof. Dr. Gottfried Bombach

Basel, den 24. April 1958

sign. Prof. Dr. Heinrich Wagner
Dekan



Inhaltsverzeichnis

	Seite:
Vorwort	5
Einleitung	7
I. Teil: Die Stellung der betrieblichen Sozialverwaltung im Rahmen der Unternehmungsorganisation	
1. Die Entwicklung zur betrieblichen Sozialverwaltung	9
2. Formen der Unternehmungsleitung und Organisation des Gesamtbetriebes; ihr Einfluß auf die betriebliche Sozialverwaltung	15
3. Heutiger Stand in der Eisen- und Stahlindustrie Westdeutschlands: Mitbestimmung und Mitverantwortung der Arbeitnehmerschaft	23
a. Aufsichtsrat	25
b. Vorstand	26
c. Betriebsrat	27
II. Teil: Die Organisation und die Aufgabe der betrieblichen Sozialverwaltung in einem Hüttenwerk des Ruhrgebietes	
Vorbemerkung: Zur Charakteristik des Hüttenwerkes	29
a. Aus der Werksgeschichte	29
b. Die heutige Betriebsstruktur	32
1. Funktionelle Gliederung der betrieblichen Sozialverwaltung	34
2. Die einzelnen Aufgaben	39
a. Die Verwaltungsabteilungen	40
Abteilung für Arbeiterangelegenheiten (Werkstättenhauptbüro, Werkstättenrechnungsbüros, Lohnabrechnung, Arbeiterannahme)	
Abteilung Personalabteilung	
Abteilung Allgemeine Verwaltung (Allgemeine Verwaltung, Wohnungsbüro, Postbüro, Botenmeisterei)	
Abteilung Belegschaftseinsatz	
Abteilung Pressestelle	
Abteilung Unfallschutz (Unfallschutz, Werkschutz, Werksfeuerwehr, Krankentransportdienst)	

b. Die Abteilungen der Sozialen Dienste	67
Abteilung Sozialabteilung	
Abteilung Werksfürsorge	
Abteilung Werksgesundheitsdienst	
Abteilung Wirtschaftsbetriebe	
Werksbücherei und Werksarchiv	
Abteilung Kohlen- und Materialienkleinverkauf	
Betriebskrankenkasse	
c. Die Ausbildungsabteilungen	81
Betrieb Lehrwerkstatt	
Abteilung Kaufmännische Lehrlingsausbildung	
Abteilung Technisches Ausbildungswesen	
III. Teil: Problematik der Betriebshierarchie	88
1. Der Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors und der "Zugang zur Spitze"	88
2. Die unvollkommene Delegation der Verfügungsgewalten - fiktiver Zentralismus	93
3. Sozialverwaltung und Sozialplanung	95
Anmerkungen	101
Literaturverzeichnis	119
Lebenslauf	

Vorwort

Die vorliegende Arbeit versucht, auf Grund einer empirischen Untersuchung der Organisation und der Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung in einem Hüttenwerk, einen Beitrag zur Klärung der sozialpolitischen Probleme zu leisten, die vom Industriebetrieb heute gelöst werden müssen. Das Hüttenwerk zählt zu den sogenannten ausgliederten Werken der Eisen schaffenden Industrie, in denen der Aufgabenbereich der betrieblichen Sozialverwaltung nach dem Mitbestimmungsgesetz einem Arbeitsdirektor untersteht, der, von den Gewerkschaften gewählt, gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes ist.

Wir haben in der folgenden Arbeit bewußt nur die objektiv vorgefundenen Tatbestände der Untersuchung zugrunde gelegt, ohne auf das Für und Wider dieser Institution des Mitbestimmungsgesetzes einzugehen. Der Problemkreis "Arbeitsdirektor" soll nur im Hinblick auf seine betrieblichen Funktionen und seine betriebliche Institutionalisierung behandelt werden.

Das Hauptgewicht unserer Untersuchung liegt also auf der Beschreibung der konkreten Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung, so, wie diese in einer mehrmonatlichen Feldstudie - zum Teil im Einzelinterview, zum Teil in teilnehmender Beobachtung - in den verschiedenen Abteilungen der betrieblichen Sozialverwaltung ermittelt werden konnten.

Zur Tatbestandaufnahme dienten außerdem alle zugänglichen Dokumente wie Organisationspläne, Protokolle, Statistiken u.ä.m. Schwierigkeiten bei der Erhebung des Materials bereiteten die vielen als "vertraulich" zu behandelnden Vorgänge. Aus diesem Grunde könnten wir auch über die Arbeiten in den verschiedenen Abteilungen nicht immer gleichwertige Informationen erhalten; deshalb werden wir die formale Aufteilung und die Akzentuierung bei den Beschreibungen der verschiedenen Aufgaben variieren, so wie es uns sachlich und dem Material nach jeweils am richtigsten erscheint.

Im Hinblick auf die Vertraulichkeit der Informationen und zur Wahrung der Anonymität erschien eine Begrenzung der konkreten Verweise an einigen Stellen angebracht.

Für wichtige Hinweise auf Material und Problemstellung sei Herrn Professor Dr. Heinrich Popitz besonderer Dank ausgesprochen. Ferner gilt mein Dank allen denen, die mir in dem Hüttenwerk selbst durch freundliches Entgegenkommen und bereitwilligste Hilfe überhaupt erst die Durchführung der Untersuchung ermöglichten.



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Einleitung

Die soziale Umwälzung, in der wir stehen, läßt es sowohl für die soziale Praxis wie für die wissenschaftliche Forschung zu einem dringenden Anliegen werden, den Stand der Entwicklung auf demjenigen Felde unausgesetzt zu beobachten, auf dem die soziale Problematik am deutlichsten in Erscheinung tritt: dem industriellen Großbetrieb. Zwar erfaßt man in diesem auch nur einen Teilaspekt der allgemeinen sozialen Frage unserer Zeit, doch ist es ein sehr maßgeblicher. Denn der großindustrielle Betrieb, der nicht zum wenigsten die moderne Gesellschaft mitgeprägt hat und sie auch immer noch prägt, ist heute für einen großen Prozentsatz der werktätigen Menschen nicht nur Arbeits-, sondern auch Lebensraum; er ist nicht nur Stätte des technischen Produktionsvollzuges, sondern ebenso sozialer Lebensbereich und gesellschaftliches Spannungs- und Machtfeld.

Dies gilt vor allem für Großbetriebe der Eisen schaffenden Industrie. Durch ihre Schlüsselstellung in der Wirtschaft als Grundindustrie, durch die großen Belegschaften, auf die sie zur Erfüllung ihrer Produktionsaufgaben angewiesen sind, standen sie seit je im Blickfeld der wirtschaftlichen und politischen Machtgruppen, auch wenn es um sozialpolitische Experimente und Neugestaltungsversuche ging. - Ebenso bieten sich diese Industriewerke der wissenschaftlichen Forschung als besonders geeignetes Untersuchungsobjekt an, da sie aus produktionstechnischen Gründen in ihrem Grundaufbau sehr ähnlich sind und durch die in die Tausende gehende Arbeiterschaft gewisse soziale Fragestellungen deutlicher und mit größerer Allgemeingültigkeit zu Tage treten lassen.

Einst mitbeteiligt an der Auflösung der alten Lebensordnungen und der gesellschaftlichen Bindungen hat der industrielle Großbetrieb selbst in seiner hundertjährigen Geschichte tiefgehende strukturelle, organisatorische und funktionelle Wandlungen durchgemacht. Im Gegensatz zu früher ist heute die Notwendigkeit stärker in den Vordergrund getreten, den Betrieb auch als sozialen Organismus zu sehen, das heißt, alle Entscheidungen nicht nur dem Prinzip der Effektivität und der Rentabilität unterzuordnen, sondern auch der Frage der Soziabilität Rechnung zu tragen, wobei wir unter Soziabilität die richtige Integrierung aller sozialen Bedürfnisse und schöpferischen Fähigkeiten der im Betrieb Beschäftigten, ihre Pflege und Förderung verstehen.

Auch im sozialen Bereich bedarf es einer "Rationalisierung", einer "optimalen Organisation des Betriebes im Hinblick auf die Förderung der komplexen Fähigkeiten sowie der Befriedigung der komplexen Bedürfnisse des arbeitenden Menschen". (1) Allerdings stehen diesen Bestrebungen Hemmungen besonderer Art gegenüber, wie man sie im technischen oder wirtschaftlichen Bereich nicht kennt: handelt es sich hier doch um Menschen, deren Denken, Fühlen und Wollen nie "rational" voll erfassbar sein wird.

Es kommt hinzu, daß die wissenschaftliche Forschung und die prakti-

sche Erfahrung noch nicht über ausreichende Erkenntnisse im Bezug auf die sozialen Funktionen und Prozesse im Betriebszusammenhang verfügt, um wirklich eine optimale Soziabilität, eine "Humanisierung" der Arbeit als greifbare Möglichkeit vor sich zu sehen. Dies immer mehr zu verwirklichen ist Ziel der betrieblichen Sozialverwaltung.

In den nachfolgenden Ausführungen wollen wir die Bezeichnung "betriebliche Sozialverwaltung" als Oberbegriff für den gesamten sozialen und personellen Aufgabenbereich der Unternehmung verwenden. Sie umfaßt damit sowohl die Aufgaben und Funktionen der betrieblichen Sozial- und Personalpolitik, der Sozialplanung, als auch der betrieblichen Sozial- und Personalverwaltung.⁽²⁾ Es handelt sich hier also um einen in den letzten Jahren viel diskutierten Problemkreis, den man im englischen Sprachgebrauch auch unter dem Begriff des "Personnel Management", im deutschen unter so verschiedenartigen Bezeichnungen wie "Sozial"- oder "Belegschaftswesen", "Personalverwaltung", "Fachbereich Arbeitskraft" etc. kennt - also im vorliegenden Falle um den Aufgaben- und Funktionsbereich des Arbeitsdirektors.

Die Beschäftigung mit Fragen und Problemen einer zeitgemäßen Sozialplanung und Sozialpolitik hat nach dem zweiten Weltkrieg einen besonderen Impuls erfahren. Die Human-Relations-Bewegung und die gewerkschaftlichen Forderungen nach Mitbestimmung erfaßten nicht nur die speziell betroffenen Wirtschaftskreise, sondern beschäftigten auch die Öffentlichkeit. Daß diese Forderungen der Gewerkschaften nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter sichtbaren Erfolg hatten, ist nicht nur auf eine "politische Regieleistung" der Gewerkschaften zurückzuführen. Haben doch diese beispielsweise Professor Böhm zu der Äußerung veranlaßt: "Der ethische Gehalt der Idee (der Mitbestimmung) hat die rechtschaffenen Menschen in den Reihen der Sozialisten und Arbeiter im ersten Anlauf gewonnen, in den Reihen der Nichtsozialisten immerhin stark beeindruckt und in den Reihen der Kritiker unsicher gemacht und sie in die Lage von Menschen gebracht, die das unbehagliche Gefühl haben, von ihrem Verstand verleitet zu sein, auf der falschen Seite zu kämpfen."⁽³⁾

Allerdings sind die Diskussionen um die Mitbestimmung nur allzu oft bei ethisch-moralischen Postulaten stehen geblieben. "Es wird viel von 'Betriebsgemeinschaft' gesprochen und wenig oder gar nicht entsprechend gehandelt..."⁽⁴⁾

Das Ziel der nachfolgenden Arbeit ist ein begrenztes: Durch die praktische Untersuchung des Sachgebietes der betrieblichen Sozialverwaltung in einem Hüttenwerk soll die tatsächliche Organisation erfaßt und an diesem Beispiel die Fülle der Aufgaben, ihre Vielfalt, die Inhomogenität der anfallenden Arbeiten und schließlich die Bedeutung und der Einfluß der Verwaltungstätigkeiten dargestellt werden. Anschließend wird versucht, sich mit einigen Problemen, die sich aus den dargestellten Verhältnissen ergeben, kritisch auseinanderzusetzen und zu praktischen Schlußfolgerungen zu kommen.

I. Teil:

Die Stellung der betrieblichen Sozialverwaltung im Rahmen der Unternehmungsorganisation

1. Die Entwicklung zur betrieblichen Sozialverwaltung

Sozialverwaltung als Funktion für personelle und soziale Aufgaben gibt es in jedem Betrieb, selbst wenn er nur wenige Arbeitnehmer beschäftigt. Die organisatorische Gestaltung der Sozialverwaltung aber bedarf stets von neuem einer Anpassung an die jeweiligen äußeren und innerbetrieblichen Verhältnisse. Wie die Gesamtorganisation der Betriebe die verschiedensten Ausprägungen, "Reifegrade", aufweisen kann, so zeigt auch die Praxis sehr unterschiedliche Organisationen des Sozial- und Personalwesens. Neben Formen mit reinem Fürsorgecharakter, geringen lohn- und personalpolitischen Funktionen und geringfügiger Institutionalisierung finden sich die verschiedenartigsten Abwandlungen bis zu höchst spezialisierten, zentralisierten Institutionen, die - zum Teil mit großen Machtbefugnissen ausgestattet - bisweilen betriebspolitisch beherrschend in das Betriebsgeschehen einzugreifen vermögen. Einer solchen gilt diese Untersuchung.

Für das Verständnis der gegenwärtigen Situation erscheint es förderlich, in einem kurzen historischen Abriss darzustellen, wie sich im Verlaufe von etwa 150 Jahren eine solche hochspezialisierte Form der betrieblichen Sozialverwaltung entwicklungsgeschichtlich herausgebildet hat. Sie erscheint als ein Teilaspekt der allgemeinen industriellen Entwicklung und ist deshalb nur auf diesem Hintergrunde zu verstehen. Wir werden daher auch zunächst auf einige charakteristische Aspekte der Entwicklung seit der industriellen Revolution eingehen müssen.

Das technische Zeitalter, das mit dem ausgehenden 18. Jahrhundert anbrach, ist gekennzeichnet durch die von den technischen Produktivkräften ausgelöste Dynamik, die zur Auflösung der alten Sozialordnungen, der religiösen und gesellschaftlichen Bindungen führte. Es wurde vorbereitet durch die geistigen Wandlungen, die im aufkommenden Rationalismus, der Aufklärung, dem Vordringen der experimentellen Naturwissenschaften, den Erfindungen, dem Streben nach persönlicher, politischer und wirtschaftlicher Freiheit u.ä. ihren Ausdruck fand. Es wurde getragen von den bürgerlichen Schichten, die den unermesslich erweiterten Lebens- und Wirtschaftsraum durch Entfaltung persönlicher Initiative zu erobern suchten, erfüllt vom Vertrauen auf die glückbringenden Auswirkungen des Liberalismus für die Menschheit und vom Glauben an "die sittliche Macht der Selbsthilfe und Selbstverantwortung". (5) Das Primat privatwirtschaftlicher Interessen vor allen sozialen, kulturellen und politischen Belangen erlaubte den Einsatz aller erreichbaren Mittel, so auch die bedingungslose Verfügung über die besitz- und rechtlose, gesellschaftlich nicht integrierte Unterschicht der hochkapitalistischen Epoche.

Basierend auf dem neuen Sozialethos, der Freihandelswirtschaft, den Erfindungen, der Erschließung neuer Märkte, vollzog sich die Umwandlung vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Großbetrieb, die Ausdehnung der Manufaktur- und Fabrikindustrien, die schließlich zu einem Überwiegen der industriellen Großbetriebe führte. (6)

Nicht unbeeinflusst von dieser äußeren Entwicklung blieben die innerbetrieblichen und die Arbeitsverhältnisse. Bis zum Beginn der neuen Periode, in der sich in Europa die liberale Gesinnung durchsetzte, waren die Arbeitsverhältnisse überwiegend durch ihre patriarchalische Verfassung gekennzeichnet. Es bestand eine feste Verbindung von Arbeits- und Lebensbereich. Der Brotherr hatte nach alter Ordnung das Recht und die Pflicht, alle menschlichen und sozialen Belange der zu seinem "Familienkreis" gehörigen Mitglieder wahrzunehmen. (7) Mit der neuen Entwicklung setzte sich mehr und mehr eine Trennung von Lebens- und Arbeitsraum durch. Für die Mehrzahl der neuen Unternehmer des Hochkapitalismus war die Parole von der "freien Entscheidung des Individuums" ausschlaggebend und zugleich eine moralische Stütze für ihr Handeln. (8) Damit konnte an die Stelle des "sozial gebundenen" Arbeitsverhältnisses nun das sogenannte "freie" treten, das sich auf das Nur-Vertragliche von Arbeitsleistung und Gegenleistung in Form von Arbeitslohn bezog und darüber hinaus keinerlei Bindungen von den Beteiligten erforderte. In dem selben Maße, wie diese geistige Haltung die Unternehmer frei machte und zu einem rücksichtslosen Vorgehen berechtigte, bedeutete sie allerdings für den Arbeiter, für den die neue Freiheit mit der Besitzlosigkeit gekoppelt war, nur eine andere und härtere Form der Bindung.

Neben der liberal-individualistischen Haltung, die in ihrer krassesten Form nur die unmittelbare Produktionsfunktion und keine weiteren Personal- oder Sozialfunktionen der Arbeitgeber anerkannte, (9) gab es dennoch auch zu Beginn der industriellen Ära gewisse Abwandlungen der traditionell-patriarchalischen Einstellung (von Geck "paternalistisch" genannt (10)), die eine Ordnung im Sinne einer "Fabrikfamilie" anstrebten. Andere Unternehmer wiederum waren aus christlich-sittlichen oder humanitär-ethischen Gründen bestrebt, die offenbaren sozialen Mißstände nach Kräften zu mildern. Diese Unternehmer - oft gerade Techniker oder Erfinder -, die mit ihrem Betrieb aufgewachsen und mit ihm auf Gedeih und Verderb verbunden waren und zum Teil auch wie Arbeiter unter ihren Arbeitern lebten, zeigten sich wohl auch bereit, über das Vertragliche hinaus persönliche Sorge und Verantwortung für das leibliche und seelische Wohl ihrer Arbeiterschaft zu tragen. Sie pflegten den persönlichen Kontakt mit der Belegschaft, sie kümmerten sich selber um die sozialen Belange - manchmal wurden sie bei diesen Aufgaben von ihren Ehefrauen unterstützt; sie nahmen Entlassungen und Einstellungen persönlich vor, und es konnte geschehen, daß der Fabrikherr eigenhändig den Lohn auszahlte - eine Handlung, an der gelegentlich um des Kontaktes willen auch noch festgehalten wurde, als die Betriebe größer wurden. (11)

Die patriarchalisch-orientierte Betriebspolitik - sofern man hier schon von einer bewußten Politik sprechen kann -, die vollkommen vom Unternehmer abhängig war und von ihm bestimmt wurde, konnte zeitwei-

lig auch Zwangscharakter annehmen, wenn sie in Form einer absoluten und autoritären Bevormundung der Arbeiterbelegschaft auftrat. Ebenso wie die rein liberale vermochte diese autoritär-despotische Sinnesart manche Unternehmer zum Mißbrauch ihrer einseitigen Machtposition zu verleiten. Willkürliche Handlungen, nicht nur auf Betriebsebene (Entlassungen, Entlohnung in Waren, Akkordbeschneidungen usw.), sondern auch in privater und außerbetrieblicher Sphäre (Wahl der Lektüre, Verbot gewisser Zeitungen, Zwang zum Einkauf in werkseigenen Konsumvereinen usw.) zeugen davon. (12)

Später enthielten die sittlich-religiösen oder ethisch-humanitären Bemühungen einzelner Unternehmer zum Teil in stärkerem Maße erzieherische Komponenten (13): die Arbeiterschaft sollte zur verantwortungsvollen Mitarbeit herangezogen werden. (14) In wenigen Fällen wurden sogar bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Arbeiterausschüsse mit beschränkter betrieblicher Mitbestimmung angestrebt. (15)

Mit dem Fortschreiten der industriellen Entwicklung (16) führten die äußeren, sachlich-technischen Gegebenheiten - die Konzentration und Zentralisation der Produktion, das ständige Wachsen des Personal- und Sachapparates - zwangsläufig zu einer gewissen Neutralisierung der Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft. Der paternalistischen Fürsorge und Willkür wie der protektoralen Gebundenheit wurden durch die Größe der Unternehmungen und die großindustrielle Produktionsweise enge Grenzen gesetzt. (17) Die neuen Größenordnungen der Betriebe zogen notwendigerweise neue, bewußt gestaltete und systematische Betriebsgliederungen und -organisationen nach sich, sowie differenzierte Funktionsteilungen. (18) Sie bedingten eine stärkere Scheidung von leitender und ausführender Arbeit, was zu einer Zentralisation der leitenden Funktionen bei der Unternehmensleitung und einer von dort ausgehenden, abgestuften Kompetenzdelegation auf verschiedene Aufgaben- und Funktionsträger führte und somit zur Herausgliederung einer betrieblichen Stufenordnung, einer Autoritätshierarchie beitrug. Diese Zentralisation aller Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse an der Spitze bedeutete aber für die mittleren und unteren Betriebsstellen den Verlust von eigenverantwortlichem und initiativem Handeln und damit eine Mechanisierung und Schematisierung der Arbeitsausführung, die nun eine Kontrolle notwendig machte.

Jene Hierarchie, die eine sich fortgesetzt vergrößernde Distanz zwischen der Leitung und dem letzten ausführenden Organ schuf, bedurfte zu ihrer Aufrechterhaltung in der Folge eines eigenen Verwaltungsapparates. Der besondere Verwaltungsstab aber, zum Ordnungsmittel erhoben, auf dem das ganze Betriebsgefüge ruhte, brachte eine Bürokratisierung und Schematisierung aller Betriebsvorgänge mit sich, die ihrerseits auch eine Versachlichung in den Beziehungen von Vorgesetzten und Unterstellten bewirkte.

Allerdings trat die Tendenz der Entpersönlichung und Versachlichung der Betriebsatmosphäre nicht nur in der hierarchischen, vertikalen, sondern auch in der horizontalen Ordnung auf. Durch Arbeitsteilung und Mechanisierung ergab sich selbst bei räumlichem Zusammensein zum Teil ein unverbundenenes Nebeneinander. Schließlich wurde dieser Prozeß noch durch ein weiteres Charakteristikum des industriellen

Großbetriebes gefördert: durch die Trennung von Unternehmer- und Kapitalstellerfunktion und durch die Spezialisierung der Leitungsaufgaben selber.

War zu Beginn der hochkapitalistischen Epoche der Unternehmer sowohl unabhängiger Leiter als auch Kapitalsteller, das heißt Eigentümer seines Betriebes gewesen, so erzwang das schnelle Wachstum der Industrie bald eine Funktionsteilung. Zunächst versuchte man durch Gründung von Familienunternehmungen (Kapitaleinlagen mit Gewinnbeteiligung) oder durch sogenannte Kompagniegeschäfte (wobei der Kapitalsteller selber zum Mitunternehmer wurde und auch an der Unternehmungsleitung teil hatte) sowohl den Schwierigkeiten des wachsenden Kapitalbedarfs als auch der zunehmenden Vielseitigkeit der unternehmerischen Aufgaben zu begegnen; meistens führte diese Zwangslage schließlich doch zur Gesellschaftsform der Aktiengesellschaft. (19) Diese erwies sich als das geeignetere Instrument zur Befriedigung des chronischen Kapitalbedarfs durch die breite Verteilung des Aktienkapitals und das relativ einfache Verfahren bei der Beschaffung der nötigen Mittel. Auch konnte der immer zwingender werdenden Spezialisierung und Rationalisierung in der Unternehmungsleitung durch die aktienrechtliche Form besser Rechnung getragen werden.

Als Organ eines autonomisierten Betriebes, als "Angestellter" einer meist anonymen Gesellschaft hatte der "Direktor-Unternehmer" oder Manager zunächst sein Augenmerk auf den wirtschaftlichen Ertrag zu richten und über die Rentabilität Rechenschaft abzulegen, mochten dabei auch Differenzen zwischen den persönlichen Anschauungen und Interessen des Kapitals auftreten. So wurden Ideenreichtum, initiatives Handeln und Risikofreudigkeit - ebenfalls Kennzeichen des hochkapitalistischen Unternehmertypus (20) - mehr und mehr durch organisatorisch-bürokratisches Denken und Handeln ersetzt. Entpersönlichung griff auch auf die höchste Führungsstufe über: der Unternehmungsleiter wurde ebenfalls nur zu einem Glied in der Kette des Funktionsvollzuges. - Die durch die Vielfältigkeit der unternehmerischen Aufgaben erforderliche Mehrheit von Letzt-Instanzen, die Aufteilung der obersten Entscheidungs- und Leitungsbefugnisse auf eine mehrköpfige Leitung und die Trennung der gesamten Betriebsaufgaben in technische und kaufmännische Bereiche liegen in dieser Entwicklungslinie.

Im industriellen Großbetrieb mit seiner Tendenz zur Funktionalisierung und Rationalisierung, zur Versachlichung der Beziehungen, erfuhren auch die Personal- und Sozialfunktionen und ihre Institutionalisierung entscheidende Wandlungen. Auch sie wurden aus der willkürlichen, aber immer noch menschlichen Sphäre in die unpersönliche und objektive der Büros verlagert. Die Herausbildung des modernen Verwaltungsapparates bedeutete das Ende des Patriarchalismus. Durch die tiefgehende Veränderung der menschlichen Beziehungen im Betrieb, die, nun anonymisiert und bürokratisiert, Gefühle der persönlichen Fürsorge, der persönlichen Verpflichtung oder Treue nicht mehr aufkommen ließen, verringerte sich auch die Wichtigkeit einer Distanzüberwindung durch persönliche Kontaktnahme zwischen dem Oben und Unten der Hierarchie. Andere Notwendigkeiten traten in den Vordergrund.

Die Wahrung der Sozial- und Personalaufgaben, für die sich bisher der Leiter allein zuständig gefühlt hatte, wurde nun besonderen Verwaltungsstellen zugewiesen, die diese Aufgaben in der sachlich-notwendigen Weise erfüllten. - Betrachten wir zunächst die personal- und lohnpolitischen Funktionen.

Die Entlohnung, ihre Berechnung und Auszahlung hatte zur Zeit der beginnenden Fabrikindustrie in der persönlichen Sphäre der Vorgesetzten gelegen. Ursprünglich eine Angelegenheit des Fabrikherrn selber blieb die Lohnvergütung bis zum ausgehenden 19. Jahrhundert in der Regel den Meistern überlassen (Akkord-Meistersystem). Mit der Rationalisierung und Funktionalisierung wurde sie aber in die sachlich-anonyme Atmosphäre der Lohnbüros verwiesen. - Ähnliches galt für Einstellung und Entlassung, zum Teil auch für Anordnung und Kontrolle. (21) Zwar blieben Einstellung und Entlassung formell noch längere Zeit der Unternehmungsleitung vorbehalten - formell, weil praktisch doch die Meister oder später die Betriebsingenieure das letzte Wort sprachen; immer mehr wurden jedoch auch diese und andere, die Arbeiterschaft betreffende Angelegenheiten der Abteilung "Lohnbüro" übertragen. Während früher die Persönlichkeit des Arbeiters bei Einstellung oder Entlassung stärkere Beachtung fand - wobei es natürlich nicht ausblieb, daß oft nach persönlichen Gesichtspunkten und willkürlich entschieden wurde -, so übten nun vorwiegend sachliche Elemente (Eignungsprüfungen, Tests, Untersuchungen etc.) entscheidenden Einfluß aus. - Das "Lohnbüro" seinerseits, mit seiner Zuständigkeit für die Aufgaben des Personalwesens, wurde in der Regel eine Unterabteilung des allgemeinen Rechnungswesens und damit der kaufmännischen Leitung unterstellt. (22)

Mit den wachsenden Aufgaben des "Lohnbüros" gingen Verwaltung der Personalangelegenheiten, Einstellungen, Entlassungen u.ä. auf ein "Büro für Arbeiterangelegenheiten" über, (23) dem "Lohnbüro" selber verblieben oft nur die Lohnabrechnung und die damit zusammenhängenden Nebenaufgaben. Das "Büro für Arbeiterangelegenheiten" wiederum gehörte meist zum technischen Sektor, weil hier der engste Kontakt mit der Arbeiterschaft vorhanden war. Die Techniker, die täglich mit den Arbeitern zu tun hatten, konnten - jedenfalls vom technischen Standpunkt aus - die Notwendigkeit von Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen u.ä. besser beurteilen. (24)

Die Angelegenheiten der Angestellten, deren Zahl mit den wachsenden Verwaltungs- und Bürotätigkeiten auch absolut und relativ zunahm, wurden entweder im Sekretariat der Unternehmungsleitung mitbearbeitet oder aber in eigens dafür zuständigen "Angestelltenbüros" oder "Personalbüros" erledigt. (25) Diese "Personalbüros" waren dem kaufmännischen Bereich eingegliedert oder aber sie wurden Teil der "Allgemeinen Verwaltung", ein Ressort, das sich allmählich herausgebildet hatte und vielfach selbständig neben die technische und kaufmännische Abteilung trat. (26)

Der gleiche Vorgang, der sich so durch Funktionalisierung und Spezialisierung auf dem Gebiet des Personal- und Rechnungswesens abgespielt hatte, wiederholte sich auf dem Gebiet des Sozialwesens: Die Entstehung eigener, mit sachlichen Funktionen und besonderen Kompetenzen ausgestatteter Aufgabenträger und Dienststellen.

Während ursprünglich die Industrie-Wohlfahrt, wie schon ausgeführt wurde, aus patriarchalischem, nicht zweckorientiertem, humanitären Geist entstanden war, rückte im Verlauf der Entwicklung der Industrie, ihrer Verbeamtung und Bürokratisierung der Zweckmäßigkeitgedanke mehr und mehr in den Vordergrund. Der "Direktor-Unternehmer", als Angestellter abhängig von der Gesellschaft, konnte seine Personal- und Sozialpolitik nur dann erfolgreich durchsetzen, wenn er seinen Kapitalgebern überzeugend darzustellen vermochte, daß sich eine betriebliche Sozialpolitik und Sozialfürsorge bezahlt machte("welfare pays"), also auch ein Mittel zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sei. - Schon innerbetriebliche Gründe zwangen zur Beachtung der menschlichen Faktoren. Je komplizierter die Produktionsvorgänge wurden, desto wichtiger wurde auch das Verhalten des Einzelnen in der Zusammenarbeit, er konnte mehr Schaden als früher durch Nachlässigkeit und Unachtsamkeit anrichten. Die wachsende Zahl der Spezialisten verlangte eine auf Stabilität ausgerichtete Personalpolitik. So war es nun das Bestreben der Unternehmensleitung, durch eine betriebliche Sozialpolitik der wachsenden Indifferenz der Arbeiter ihrer Arbeit gegenüber und ihrer zu großen Mobilität entgegenzuwirken. Zur Förderung der individuellen Verbundenheit mit dem Betrieb und der Befriedigung durch die Arbeit wurden vermehrte Anstrengungen gemacht, besondere Stabsbeamte wurden eingesetzt, die sich nur diesen Aufgaben zu widmen hatten. Diese Einführung von sogenannten Sozialbeamten als "Sozialsekretäre", "Sozialdirektoren", "Sozialingenieuren", "Wohlfahrtspfleger", "Fabrikpflegerinnen" oder "Personaldirektoren" bedeutete eine weitere Spezialisierung auf dem Gebiet der sozialfürsorgerischen Funktionen. Sie setzte sich "etwa 1890 in den Industrierwerken der Vereinigten Staaten von Amerika, Englands, Frankreichs und Deutschlands, zunächst vereinzelt und alsdann stärker aus freier Initiative, schließlich sozusagen unter dem Zwange der Verhältnisse" durch.(27) Über die Arbeit der Sozialbeamten schrieb damals eine englische Schokoladenfabrik in York: "Es wird von den Sozialsekretären als den Vertretern der Direktoren erwartet, daß sie uns zu allerlei Verbesserungen im Betriebe zugunsten der Arbeiter raten, deren soziale Hebung fördern und den persönlichen Verkehr mit ihnen in jeder Weise immer inniger gestalten. Als Vertreter des Personals hinwiederum müssen sie dessen Vertrauen gewinnen, den Beschwerden aller oder einzelner Ausdruck verleihen, jedem vernünftigen Wunsch nach Erholungs- oder Unterhaltungsvereinigungen, Vortragskursen usw. zur Erfüllung verhelfen -, kurz, den Leuten in jeder erdenklichen Weise an die Hand gehen."(28)

Werkszeiteugen, Betriebsfeste, Jubiläumsfeiern, Werksvereine u.ä. dienten der Förderung persönlicher Beziehungen der Belegschaft untereinander und der Stärkung eines "Werksgeistes"; Verbesserungen der äußeren Arbeitsbedingungen, individuelle Gestaltung der Arbeitsräume, außerbetriebliche Wohlfahrts- und Erholungseinrichtungen, Bau von Werkswohnungen, Gewährung von Werksdarlehen, Pensionen, Prämien, Gewinn- oder Aktienbeteiligung sollten die materiellen Bindungen der Einzelnen an den Betrieb vergrößern und so einen werksverbundenen Arbeiterstamm heranbilden.

Indessen konnte es allein bei Stabsstellen und Beratungsfunktionen der Sozialbeamten nicht lange bleiben. Die Durchführung von Fürsorge-

und Wohlfahrtsaufgaben erforderte Kompetenzen, Anordnungs- und Verfügungsrecht, sowie zunehmende Verwaltungs- und Büroarbeit und dementsprechend einen wachsenden Mitarbeiterstab, umso mehr als die sozialpolitische Gesetzgebung des Staates immer umfangreichere Büroarbeiten notwendig machte. Auf diese Weise entstanden die "Sozialabteilungen", die "Werksfürsorgestellen", die mit der Ausdehnung der betrieblichen Sozialarbeit gelegentlich auch eine Art kulturelle Betreuung und Förderung, sowie die Verwaltung der Belegschafts- und Sozialeinrichtungen neben der unmittelbaren Fürsorge übernahmen. Daneben entwickelten sich die Betriebskrankenkassen, das "Gesundheitswesen", der "Unfallschutz" u.a.m. vielfach als selbständige Abteilungen oder Büros. Je mehr die Belegschaften anwuchsen, desto gewichtiger und umfangreicher wurden die Anforderungen an alle Betriebsstellen, die sich mit Belegschaftsfragen zu beschäftigen hatten und desto stärker setzten sich auch hier Spezialisierung und Funktionsteilung durch.

Waren die für Belegschaftsaufgaben zuständigen Abteilungen zunächst den verschiedenen Vorstandsbereichen der Unternehmung zugeteilt, so wurden sie im Laufe der Entwicklung und im Zuge betrieblicher Rationalisierung und Umorganisation meist ihren Funktionen entsprechend zusammengefaßt, so zum Beispiel in besonderen Sozial- und Personalabteilungen, die immer stärker den Charakter zentraler Hauptabteilungen annahmen und sich zum Teil zu betriebspolitisch wichtigen Institutionen entwickelten. Gleichwohl behielt sich die Unternehmungsleitung, der Generaldirektor oder ein Vorstandsmitglied, wenn auch oft nur der Form nach, die Aufgaben der Personal- und Sozialpolitik selber vor.

Wenn heute endlich in vielen Industrierwerken alle sozial- und personalpolitischen Funktionen auf ein Mitglied des Vorstandes übertragen und alle, die Belegschaftsaufgaben ausführenden Abteilungen in einem Ressort zusammengefaßt werden, das ranggleich neben der technischen und kaufmännischen Direktion steht, so zeigt sich darin die letzte Entwicklungsform der organisatorischen Gestaltung der betrieblichen Sozialverwaltung - die konsequente Fortsetzung der allgemeinen Entwicklung zur Spezialisierung und Funktionalisierung.

2. Formen der Unternehmungsleitung und Organisation des Gesamtbetriebes; ihr Einfluß auf die betriebliche Sozialverwaltung

Wenn man von Unternehmungsleitung spricht, so versteht man darunter ganz allgemein die oberste Geschäfts- oder Betriebsleitung, deren Wirkungskreis den Gesamtbetrieb oder die ganze Unternehmung umfaßt, und die für Zielsetzung, Gestaltung und Durchführung der Betriebsaufgabe letztlich verantwortlich ist. Dabei kann es sich um eine Person handeln, die die Leitungsfunktionen allein ausübt oder aber auch um eine Gruppe von Personen, die kollektiv die letzte Verantwortung trägt und gemeinsam gesamtbetriebliche Maßnahmen beschließt. Die erste Form der Unternehmungsleitung bezeichnet man heute als Direktorialsystem, die zweite als Kollegialsystem.

Im Direktorialsystem bestimmt entweder ein Geschäftsführer,

ein Unternehmer, ein Vorsitzender des Vorstandes oder ein Generaldirektor die gesamte Geschäfts- und Unternehmungspolitik, er allein disponiert und trägt die Verantwortung nach außen und innen für den Betrieb. Die Konzentration der Machtbefugnisse und der Verantwortung auf eine Person erlaubt eine eindeutige und einheitliche Willensgebung, ermöglicht rasche Entscheidungen und gibt der ganzen Unternehmung oft ein persönliches Gepräge. Sie kann aber ebenso zur Folge haben, daß das Unternehmen auf Gedeih und Verderb von der Persönlichkeit des Leiters abhängig wird. Dieses 1-Mannsystem ist heute vor allem noch bei kleineren und mittleren Unternehmungen anzutreffen, die teilweise nur durch die Dynamik, die besonderen Fähigkeiten und rastlose Tätigkeit einzelner starker Persönlichkeiten entstanden sind. Aber wirklich außergewöhnliche Persönlichkeiten sind selten. Oft wirkte sich diese Persönlichkeitsabhängigkeit der Unternehmung bereits in der 2. oder 3. Generation verhängnisvoll aus. (29) - Dieses Risiko, aber vor allem auch die Größe der meisten Unternehmungen und die daraus resultierende zu große Belastung für diese eine Persönlichkeit, die unmöglich alles überblicken kann, ferner die Unternehmungsform - Trennung von Leitung und Kapitalgeber - lassen heute eine kollegiale Unternehmungsleitung in den meisten Fällen zweckmäßiger erscheinen. (30)

Im Kollegialsystem ist die oberste Leitungsgewalt auf mehrere Personen verteilt. Diese mit Leitungsbefugnissen ausgestattete Personmehrheit (Kollegium) ist gemeinsam für die Geschäftsführung und -politik verantwortlich. Darüber hinaus untersteht jedem Mitglied der Betriebsleitung meist noch ein besonderes Fachgebiet, für das es seinerseits wiederum gesondert die federführende Verantwortung trägt.

Es gibt in der Praxis für die Gleichberechtigung der Direktionsmitglieder verschiedene Formen und Zwischenformen, von einer "Primatkollegialität" (primus inter pares) über die "Abstimmungskollegialität" (völlige Gleichberechtigung aller Mitglieder des Kollegiums) bis zur "Ressortkollegialität" (Kollegien nur für bestimmte Ressorts und Fachausschüsse, wobei jedes Ressort dem Generaldirektor wieder unterstellt ist). (31)

Ein Kollegialsystem arbeitet nur dann erfolgreich, wenn eine einheitliche Linie in der Geschäftsführung und -politik eingehalten wird. Das gilt auch für die Personalpolitik, die von der Geschäftspolitik nicht zu trennen ist. Die Funktionsfähigkeit des Kollegiums hängt sehr stark von den Persönlichkeiten ab, die zusammen entscheiden sollen. Je nach Fähigkeiten und Charakter der Einzelnen kann sich eine harmonische Zusammenarbeit entwickeln oder aber es entstehen Machtkämpfe, Kompetenzstreitigkeiten, die zersetzend auf die Betriebsatmosphäre wirken.

Trotz dieser Gefahr scheint sich heute die Tendenz zur Spezialisierung der Leitungsfunktionen, zum "teamwork" auch in der Leitungsspitze durchzusetzen. Hierzu schreibt Hundhausen in seiner Betrachtung über die 50 bedeutendsten Wirtschaftsführer in den USA: "Vor dreißig Jahren stand an der Spitze fast aller großen Industrieunternehmen, unabhängig von der Größe, ein Generaldirektor, der nicht selten diktatorische Vollmachten und die Gewohnheiten eines Souveräns hatte... Heute haben sich Kollegial-Verfassungen mit Verwaltungsrats-

präsidenten, Generaldirektoren, Vizepräsidenten und stellvertretenden Generaldirektoren durchgesetzt, und alles ruht auf einer breiten und tief gestaffelten Schicht mit großen Vollmachten ausgestatteter 'Executives'... Während vor dreißig Jahren der Erfolg einer Unternehmung in der Regel dem einen Manne zugerechnet wurde, der an der Spitze stand, ist heute offensichtlich, daß der Erfolg im wesentlichen eine Mannschaftsleistung ist, deren Ausrichtung auf das Ziel der Unternehmung in Konferenzen erreicht wird." (32)

Die Organisation des Betriebes hat nun ihrerseits die Aufgabe, "die Koordination, d.h. die sinnvolle und zielbezogene Ordnung des Zusammenspiels der menschlichen Arbeitsleistungen mit den dem Betrieb zur Verfügung stehenden Dingen" (33) zu vollziehen. Die formale Organisation regelt sowohl die Verteilung der Aufgaben und Funktionen (34) im Sinne einer Zerlegung derselben in zahlreiche Teilfunktionen, Arbeitsabläufe und deren Verteilung auf verschiedene Aufgaben- und Funktionsträger (funktionale Organisation (35)) als auch die sinnvolle Eingliederung zusammengehöriger Arbeitsprozesse in eine pyramidenartig gestaltete Autoritätshierarchie (skalare Organisation (36)). Verbunden mit der Einbeziehung der funktionalen Organisation in die Autoritätshierarchie ist die Entstehung von Über-, Unter- und Nebenordnungen, von Rangeinstufungen der Dienststellen, Abteilungen, Funktionsträger, deren Macht und Autorität sich aus dieser Ordnung ableitet. Die Ranghöhen sind Ausdruck der mehr oder weniger umfangreichen Kompetenzen. Die Verbindung der mit verschiedenartigen Kompetenzen ausgestatteten Kooperationseinheiten erfolgt über die Dienstwege, die von der Betriebsspitze über alle Rangstufen bis zur letzten exekutiven Einheit führen.

Während es in der Praxis viele Formen und Möglichkeiten der Betriebsorganisation gibt, unterscheidet man in der Literatur drei Organisationstypen, je nachdem wie die Abteilungen gegliedert und die Dienstwege geregelt sind: das Liniensystem, das Funktionssystem und das Stabs-Liniensystem.

Das Liniensystem nach Henri Fayol (37) ist durch eine straffe Eingliederung aller Funktions- und Aufgabenträger in ein einheitliches System von Dienstwegen gekennzeichnet. Ein eindeutiger Anordnungsweg führt vom obersten Organ bis zur untersten Stelle. Die Einheit von Auftragserteilung und Auftragsentgegennahme wird dadurch gewährleistet, daß jeder Untergebene nur einen unmittelbaren Vorgesetzten hat, von dem er allein seine Anweisungen empfangen darf. Der Anordnungs- und Verantwortungsbereich jeder Dienststelle, jedes Funktionsträgers sind genau festgelegt und klar gegliedert.

Die Nachteile dieses Systems liegen in der Schwerfälligkeit und Starrheit des Aufbaus und der Überlastung der Spitze der Hierarchie. Der einzige Verkehrsweg - der Dienstweg - wird zur alleinigen Vermittlungsstraße für Anordnungen, Mitteilungen, Beschwerden und sonstige Betriebsvorgänge, zum Beispiel auch für den Aktenfluß. Er führt dem Schema nach immer über die Spitze der Pyramide. Dadurch haben die obersten Rangstufen auch den Geschäftsverkehr zwischen gleichrangigen, untergeordneten Abteilungen zu vermitteln, was eine zusätzliche Belastung für diese Stellen bedeutet. (38) Die genaue Festlegung

jeder Verantwortlichkeit vergrößert die Unbeweglichkeit des Systems und erschwert die Anpassung, da jeder nur für seinen bestimmten Bereich zuständig ist und in der Entfaltung von Initiative gehemmt wird. Nachteilig wirkt sich weiter aus, daß die heute unumgängliche Einsetzung von Spezialisten dem System wesensfremd ist.

Zur Organisationsform des Liniensystems gehört dem Wesen nach das Direktorialsystem.

Die funktionale Organisation beruht auf dem Grundsatz der Arbeitsteilung, der Spezialisierung, nach der sich jede Stelle "ausschließlich mit der wiederholten Erfüllung ganz bestimmter, relativ kleiner Aufgaben oder Funktionen befaßt". (39) Das bedeutet Verzicht auf Universalität, Beschränkung auf die Ausübung einer einzigen oder mehrerer gleichartiger Funktionen. Wenn dabei auch grundsätzlich das Liniensystem organisatorisch mit seinen Linienvorgesetzten bestehen bleibt, so treten daneben durch Abtrennung von Einzelfunktionen und ihre Übertragung auf besonders dafür eingesetzte Vorgesetzte (Spezialisten) funktionale Abhängigkeiten der einzelnen Personen von mehreren Stellen auf. Denn auch die funktionalen Vorgesetzten, die Spezialisten, müssen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Anordnungsbefugnis haben. Dabei wird der wichtige Grundsatz des einheitlichen Auftragsempfangs aufgegeben. Dies kann zur Arbeiterschwerung durch unklare Auftragserteilung, unklare Abgrenzung der Kompetenzen, zur Untergrabung der Disziplin etc. führen. Andererseits gewinnt man die legalisierte, direkte Verbindung von Abteilung zu Abteilung und damit eine gewisse Entbürokratisierung der Arbeitsvorgänge.

Dieser Organisationsform adäquat ist das kollegiale Führungssystem mit mehreren höchsten Funktionsträgern.

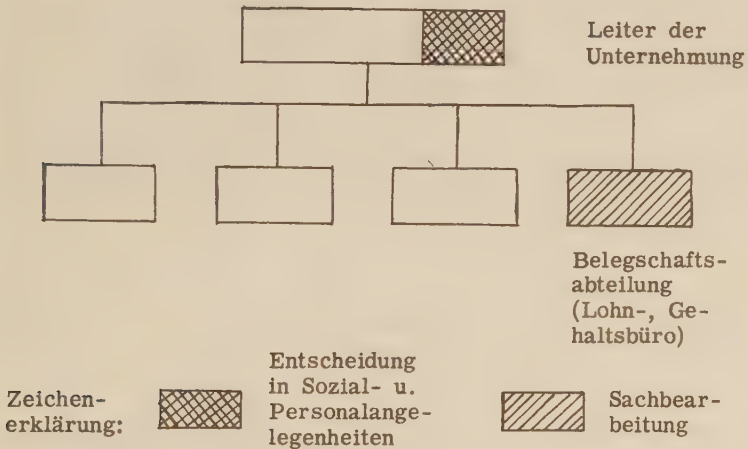
Die Linien- und Stabsorganisation ist eine Kombination der beiden Organisationsformen. Die Linienorganisation bleibt grundsätzlich bestehen mit ihren vertikal gegliederten Dienstwegen, ihren Rangstufen und den festabgegrenzten Verantwortungsbereichen. Doch werden Betriebsleitung und vielleicht auch einzelne Abteilungen durch einen Expertenstab oder Spezialisten beraten und in der Arbeit unterstützt. Die Stabsstellen sind nicht in die Linienorganisation, d.h. in die Haupthierarchie eingegliedert, sondern stehen außerhalb. Sie besitzen im Gegensatz zum funktionalen System kein direktes Anordnungsrecht, sondern haben nur beratende Stimme. Sie können also in die Arbeit anderer Abteilungen nicht direkt eingreifen. In Großbetrieben sind heute diese Stabsstellen für die Geschäftsleitung von besonderer Bedeutung, da sie durch Übernahme von Spezialaufgaben und durch Information und Beratung die Leitung wesentlich entlasten können. Sie können zum Informationszentrum, zum Koordinations- und Rationalisierungsinstrument der Leitung werden, ohne daß diese dabei etwas von ihrer Entscheidungsgewalt einbüßt, wozu sie allerdings mehr als beratende Stimme haben sollten. (Siehe dazu auch S.22 und den III. Teil.)

Im folgenden handelt es sich nun um die Frage der organisatorischen Einordnung der betrieblichen Sozialverwaltung in die Betriebshierarchie und der Einordnung des für die Personal- und Sozialpolitik verantwortlichen Leiters in die Vorgesetztenhierarchie. Aus der Art der

Eingliederung läßt sich sehen, in welchem Grade auch diese Funktionen spezialisiert sind und welche Bedeutung in jedem Einzelfalle diesem Sachgebiet neben dem technischen und dem kaufmännischen zuerkannt wird.

Bei einer direktorialen Leitung kann, wie in Schema I bis III dargestellt, die "Sozialfunktion" als Entscheidungsbefugnis in allen Perso-

Schema I

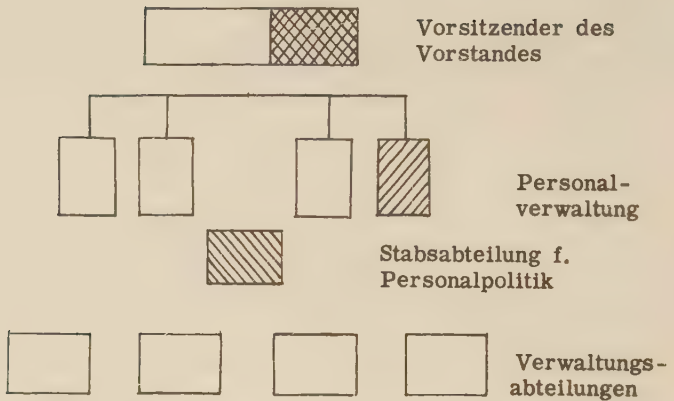


nal- und Sozialfragen nur eine Teilfunktion neben anderen sein; der Funktionsträger erfüllt diese Aufgaben "nebenbei", also neben seinen anderen, technischen oder wirtschaftlichen Funktionen.

Schema I: Der Unternehmungsleiter entscheidet. Er betrachtet sich selbst zuständig und verantwortlich für alle Angelegenheiten, die seine Belegschaft betreffen. Einerseits könnte man hierin eine besonders hohe Wertung dieser Aufgaben sehen, andererseits besteht die Gefahr, besonders bei größeren Unternehmungen, daß die Betriebsleitung bei der allgemeinen Überlastung sich selbst nicht genügend um diese Aufgaben kümmern kann und sie dann der Abteilung zur Erledigung überläßt, die die routinemäßige Sachbearbeitung in Händen hat. Damit wird die Personal- und Sozialpolitik auf eine untere Stufe - Abteilungsstufe - verlagert, ohne daß mit den selbständigen Entscheidungsbefugnissen auch die Voraussetzungen im Bezug auf Verantwortlichkeit und Überblick geschaffen wurden, die für solche Aufgaben unumgänglich sind.

Schema II: Neben einer Personalverwaltungsstelle besteht eine Stabsabteilung für Personal- und Belegschaftsfragen, die unmittelbar dem Generaldirektor untersteht. Hierdurch kommt zum Ausdruck, daß dieser sich jederzeit die Möglichkeit vorbehält, in den wichtigen Fragen der Personal- und Sozialpolitik selbst zu entscheiden. Die Aufgabe erhält auf diese Weise im Gesamtrahmen des Betriebes ein besonderes Gewicht.

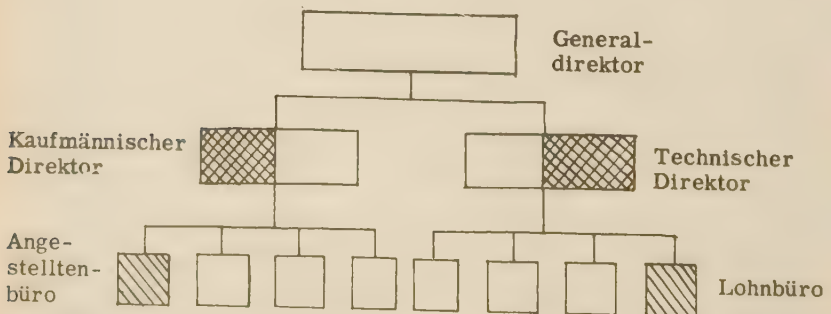
Schema II (40)



Zeichen-
erklärung:  Beratende
Funktion

Schema III: Die Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung werden bei direktorialer Leitung in der zweiten Leitungsstufe verantwortlich bearbeitet, da der Generaldirektor sich selbst nicht darum kümmert. Liegt nun eine Funktionsteilung in technische und kaufmännische Zuständigkeiten auf dieser Stufe vor, so haben der technische und der kaufmännische Direktor für ihren Bereich die Entscheidungsbefugnisse. Meist werden dann vom technischen Direktor die Arbeiterangelegenheiten, vom kaufmännischen die Angestelltenfragen geregelt.

Schema III (41)



Bei der üblichen Arbeitsüberlastung dieser Direktoren fallen die tatsächlichen Entscheidungen unter Umständen sogar erst auf der 3. Hierarchiestufe, dort, wo die laufende Sachbearbeitung liegt.

Dieses gilt auch für den Fall, daß dem kaufmännischen Direktor noch ein besonderer Personal-, Sozial- oder Verwaltungsdirektor unterstellt ist, der alle Personal- und Sozialangelegenheiten hauptamtlich zu bearbeiten hat, wie man es häufig bei größeren Unternehmungen findet. (42)

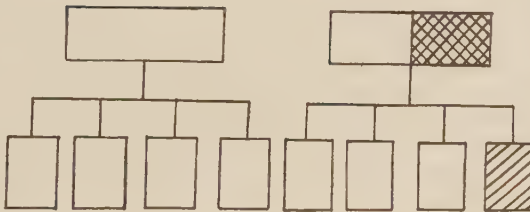
Das Beispiel Schema III kann auch bei einer kollegial-geleiteten Unternehmung Anwendung finden, mit dem Unterschied, daß durch den Fortfall der Generaldirektorposition alle Ordnungen sich um eine Stufe in der Pyramide nach oben verschieben, so daß die Funktionen im ganzen Zusammenhang ein stärkeres Gewicht erhalten.

Schema IV: Die betriebliche Sozialverwaltung ist in diesem Falle dem kaufmännischen Direktor in Form einer Hauptabteilung "Belegschaftswesen" unterstellt. Auch hier wird in der Regel der Leiter dieser Abteilung die Personal- und Sozialpolitik bestimmen.

Schema IV

Vorstand:

Technischer
Direktor



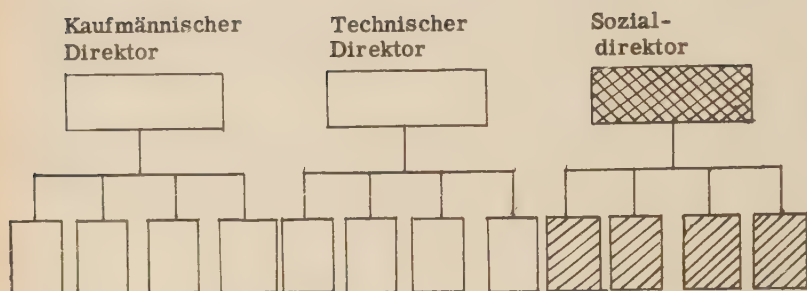
Kaufmännischer
Direktor

Hauptabteilungen

Belegschaftswesen

Schema V: Mit der Einsetzung eines Personal-, Sozial- oder Arbeitsdirektors (43) als gleichrangiges Vorstandsmitglied neben dem technischen und kaufmännischen Leiter wird die betriebliche Sozialverwaltung zur alleinigen Aufgabe, für die an höchster Stelle die Entscheidungen fallen. Selbst ein Generaldirektor oder Vorsitzender des Vorstandes würde praktisch nichts an dieser Situation ändern, solange er selbst keine sozialbetrieblichen Funktionen ausübt.

Schema V



Hiermit hat die Funktionalisierung auch auf dem sozialen Sektor den Grad erreicht, der auf dem technischen und kaufmännischen Gebiet im Großbetrieb seit einiger Zeit bereits besteht. Die Sozialfunktion hat eine der technischen und wirtschaftlichen gleichrangige Wertung erhalten.

Die gezeigten Beispiele sind meistens nach der Ordnung des "Linien-systems" aufgebaut. Das "funktionale System" mit der Einfügung von Stabsorganen findet offenbar in den USA mehr Beachtung als in Europa. So wird dort zum Beispiel "die Stabsfunktion des Personalwesens ... besonders damit begründet, daß die Abteilungsleiter in der Regel so von ihren Spezialaufgaben in Anspruch genommen sind, daß sie den ihnen unterstellten Belegschaftsmitgliedern in personeller Hinsicht nicht die notwendige Aufmerksamkeit schenken können".(44) Die Stabsstellen sollen in erster Linie die Arbeit der leitenden Organe erleichtern.

Im übrigen reicht das Stabssystem, solange die Spezialisten des Stabes nur Beratungsrecht haben, nicht aus, um in die einseitig vertikale Struktur des Liniensystems verändernd einzugreifen. Bei der allgemeinen Überarbeitung der Abteilungsleiter und Direktoren "fehlt es vielfach an Möglichkeiten, sich Gehör zu verschaffen, ferner an Mitteln und Befugnissen, um die gemachten Vorschläge durchzusetzen".(45) Wir werden im III. Teil noch auf die Bedeutung der Stabsstellen zurückkommen.

Worauf es hier ankam, war einerseits zu zeigen, welchen entscheidenden Einfluß die Formen der Unternehmungsleitung und die Organisation des Gesamtbetriebes auf Art, Umfang und Durchführung der Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung haben; andererseits kommt darin auch zum Ausdruck, welche Wichtigkeit und Aufmerksamkeit der Personal- und Sozialpolitik beigemessen wird. Die so-

zialen Fragen sind heute in einer für die Existenz der Gesellschaft entscheidenden Weise in den Vordergrund getreten. Um die Lösung dieser Probleme wird gerungen; die Entwicklung der betrieblichen Sozialverwaltung ist auch ein Ausdruck für dieses Ringen.

3. Heutiger Stand in der Eisen- und Stahlindustrie Westdeutschlands: Mitbestimmung und Mitverantwortung der Arbeitnehmerschaft

Die westdeutsche Montanindustrie hat in den Jahren nach dem 2. Weltkriege eine grundlegende Strukturwandlung erfahren. Nicht nur durch die Entflechtung der Montankonzerne und ihre Neugliederung in selbstständige Aktiengesellschaften, sondern auch durch die Einführung der Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft wurde eine Lage geschaffen, für die es kein Vorbild in der Wirtschaftsgeschichte gibt.

Am 21. Mai 1951 hat der Deutsche Bundestag das "Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie" erlassen. Hiermit wurde zunächst ein Schlußstrich unter die jahrelangen Bemühungen der Gewerkschaften und die Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung gezogen. (46) Waren die Forderungen der Gewerkschaften gleich nach dem Kriege auch wesentlich höher - sie zielten auf eine allgemeine Sozialisierung und somit mindestens auf eine Überführung der Großbetriebe in Gemeineigentum -, so galt es nach fünf Jahren allmählicher Konsolidierung im alten Sinne zu retten, was noch zu retten war: die Mitbestimmung in den Montanbetrieben. Man versteht die letzte Phase dieser Entwicklung nur, wenn man die besondere Situation der deutschen Montanindustrie in diesen Nachkriegsjahren mitbetrachtet.

Nach dem totalen Zusammenbruch von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, 1945, hatten Arbeitsgeber, Arbeitnehmer und deren Gewerkschaften gemeinsam mit dem Wiederaufbau der zerstörten Werke begonnen, trotz schlechtester äußerer Verhältnisse, was Nahrung, Wohnung, Einkommen und alle anderen Lebensbedingungen anbetraf. Gemeinsam hatten sie gegen den Widersinn der Demontagen angekämpft. Auch waren die Gewerkschaften vom Zusammenbruch an als berufene Vertreter der Arbeiterschaft in allen Ausschüssen und Gremien aktiv beteiligt, die die Vorbereitung und die Durchführung der Neuordnung zu bearbeiten hatten. Dies alles trug dazu bei, daß ihnen auch später das Recht auf Mitbestimmung und Mitwirkung zuerkannt wurde.

Es fehlte den Gewerkschaften nach den Jahren der Unterdrückung nicht etwa ein einheitliches Programm. Sie hatten eine Grundkonzeption: die Forderung der Gleichberechtigung des "Faktors Arbeit" neben dem "Faktor Kapital". Die Gleichberechtigung sollte entweder direkt durch Sozialisierung der Grundstoffindustrien oder indirekt über die Wirtschaftsdemokratie und die betriebliche Mitbestimmung als Mittel zum Zweck verwirklicht werden. (47) Die direkte Forderung nach einer Überführung der Grundstoffindustrien in Gemeineigentum mußte unter dem Einfluß der konservativen Kräfte und während der ersten deutschen christlich-demokratischen Regierung vorerst in den Hintergrund gestellt werden. Auch hatte die Militärregierung den Ländern bis zur

Bildung der ersten deutschen Regierung versagt, erlassene Sozialisierungsgesetze in Kraft treten zu lassen, da die Entscheidung über die Eigentumsverhältnisse der Bundesregierung überlassen werden sollte.(48) Umso härter wurde deshalb der Kampf um das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer geführt.

Die Wirtschaftsdemokratie sollte zunächst in der Montanindustrie realisiert werden. Sobald sich die ersten Möglichkeiten einer direkten deutschen Mitarbeit im Rahmen der Entflechtung und der Neuordnung abzeichneten, machten die Gewerkschaften ihre Forderungen geltend und bemühten sich, aktiv in allen Fragen mitzuwirken.(49) Die deutsche Mitarbeit beschränkte sich für die erste Phase der Neuordnung - der Liquidation der Konzerne und der Vorbereitung der nächsten Phase - auf die Arbeit eines zentralen deutschen Ausführungsorgans, der "Treuhandverwaltung im Auftrage der North German Iron and Steel Control", (50) das neben einer britischen Stelle stand. Später wurde die Arbeit von der "Stahltreuhändervereinigung" fortgesetzt, der die Planung und Durchführung der Neuordnung wie auch die Kontrolle der für die Neuordnung vorgesehenen Vermögenskomplexe oblag.(51) Dabei waren in beiden Organen neben Fachleuten, Technikern und Wirtschaftlern auch Repräsentanten der Gewerkschaften vertreten.

Mit Zustimmung der britischen Besatzungsbehörden wurden im Februar 1947 die ersten vier eischaffenden Werke mit Vertretung der Belegschaften und der Gewerkschaften im Aufsichtsrat und einem von den Gewerkschaften vorgeschlagenen Arbeitsdirektor im Vorstand neu gegründet. "Diese Regelung wurde als ausnahmsweise Anordnung der Besatzungsbehörden für die Stahlindustrie angesehen." (52) Diesem ersten Schritt in Richtung auf eine weitgehende Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft folgte zunächst kein zweiter. Meinungsverschiedenheiten, Auseinandersetzungen zwischen den Gewerkschaften und den im Laufe der Zeit wieder erstarkten Konzernvertretern und Unternehmern, zögernde Haltung der Alliierten, Einschaltung der Bundesregierung in die Neuordnung der Montanindustrie - alles dies trug dazu bei, daß die weitere Durchführung der Mitbestimmung verzögert wurde.

Der Katholikentag in Bochum im August/September 1949, auf dem die wirtschaftliche Mitbestimmung und Mitverantwortung aller Mitarbeitenden als "natürliches Recht in gottgewollter Ordnung" (53) proklamiert wurde, gab diesen Forderungen in weiten Kreisen eine neue Akzentuierung.

Das Jahr 1950 stand unter dem Zeichen harter Auseinandersetzungen zwischen Unternehmervetretern und Gewerkschaften. Erst nachdem die Gewerkschaften "auch das letzte gewerkschaftliche Mittel... für den Kampf um die Erhaltung der Mitbestimmung" (54) einzusetzen gewillt waren und in einer Urabstimmung über das Mitbestimmungsrecht von der Arbeiterschaft die Streikermächtigung erhalten hatten, kam es nach Einschaltung des Bundeskanzlers zu einer "grundsätzlichen Einigung über die Richtlinien zur Mitbestimmung im Bergbau und in der eischaffenden Industrie". (55) Nach mehrfachen Änderungen der Vorlage wurde das Gesetz schließlich im April 1951 vom Bundestag verabschiedet und am 21. Mai 1951 für die Montanindustrie als verbindlich erklärt. Mit dieser gesetzlichen Regelung erfuhr die be-

triebliche Sozialverwaltung in den Montanunternehmen ihre formell bestimmte Einordnung in die Betriebsstruktur.

Nach der Auffassung der Gewerkschaften hatte damit eine neue Phase der Sozialpolitik begonnen. Von der Verwirklichung der "Demokratisierung" im Sinne einer paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates und der Bestellung eines Arbeitsdirektors als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied erhoffte man nicht nur einen entscheidenden Beitrag zur Lösung der betrieblichen Sozialpolitik, sondern eine allgemeine Wirksamkeit, eine Beeinflussung der Wirtschaft von Grund auf. (56)

Im einzelnen bestimmt das Gesetz:

a) Aufsichtsrat

In der Regel besteht der Aufsichtsrat in den Montanunternehmen aus 11 Mitgliedern. Davon sind:

1. Vier Vertreter der Anteilseigner und ein weiteres Mitglied. Sie werden nach dem üblichen aktienrechtlichen Verfahren gewählt. (57)
2. Vier Vertreter der Arbeitnehmer und ein weiteres Mitglied. Von diesen Aufsichtsratsmitgliedern werden der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen:
Ein Arbeiter und ein Angestellter (aus dem Betriebsrat) des Unternehmens durch die Betriebsräte nach Beratung mit den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften und deren Spitzenorganisationen,
die drei anderen Mitglieder durch die Spitzenorganisationen der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften nach vorheriger Beratung mit diesen und den Betriebsräten. (58)
3. Ein weiteres Mitglied, das von den zehn Mitgliedern des Aufsichtsrates der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen wird. (59)

Durch die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates sollen die Interessen der hauptsächlich Beteiligten gleichmäßig vertreten sein und eine Grundlage "für ein gegenseitiges Verständnis und vertrauensvolle Zusammenarbeit" geschaffen werden. (60)

Daß durch diese paritätische Besetzung den Vertretern der Arbeiterschaft ein starker Einfluß auf die Willensbildung der neuen Gesellschaften eingeräumt ist, erscheint umso sicherer, als es ihnen auf Grund ihrer einheitlichen gewerkschaftlichen Ausrichtung nicht an zielbewußter Geschlossenheit fehlen kann. Bei den Anteilseignervertretern kann man dagegen diese Einheit und geschlossene Zielstrebigkeit nicht als gegeben annehmen. (61)

Bei Unternehmungen mit höherem Nennkapital kann auch ein 15 oder 21 köpfiger Aufsichtsrat gebildet werden. Dann erhöht sich die Mitgliederzahl der Arbeitnehmer wie folgt:

	15 Mitglieder	21 Mitglieder
Vom Betriebsrat vorgeschlagen:		
Arbeiter	2	3
Angestellte	1	1
Von der gewerkschaftlichen Spitzenorganisation vorgeschlagen:		
Vertreter der Gewerkschaft	3	4
weitere Mitglieder (Vertreter der öffentlichen Hand)	1	2

Dem Aufsichtsrat obliegt die Wahl des Vorstandes, wobei im Bezug auf den Arbeitsdirektor besondere Bestimmungen eingehalten werden müssen.

b) Vorstand

Bei den großen Unternehmungen der Montanindustrie setzt sich der Vorstand stets aus mehreren Mitgliedern zusammen, in der Regel aus einem technischen Direktor, einem kaufmännischen Direktor (62), eventuell noch einem Finanzdirektor und dem durch das Mitbestimmungsgesetz bestimmten Arbeitsdirektor. Der Arbeitsdirektor ist als "gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs" zu bestellen, er "kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der nach § 6 gewählten Aufsichtsratsmitglieder (63) bestellt werden. Das gleiche gilt für den Widerruf der Bestellung". (64)

Hiermit wird also sowohl Bestellung wie Abberufung des Arbeitsdirektors rechtlich ausschließlich in die Hände der Arbeitnehmervertreter gelegt. Dieser Posten wird daher stets aus Gewerkschaftskreisen besetzt werden. Die Sonderstellung des Arbeitsdirektors wird also durch die Bestimmungen über seine Bestellung und Abberufung charakterisiert.

Aufgrund dieser Sonderstellung des Arbeitsdirektors könnte man versucht sein, seine betrieblichen Aufgaben und Funktionen politisch zu sehen. Dann liegt die Hauptbetonung seiner Funktionen auf seiner gewerkschaftlichen Sendung, und er ist vornehmlich Funktionär. In diesem Falle ergeben sich seine Aufgaben aus seiner Funktionsposition: Er ist Träger der Forderungen der Gewerkschaften nach Wirtschaftsdemokratie und soll die von den Gewerkschaften geschaffene Position in diesem Sinne ausfüllen. Kollisionen mit seinen Aufgaben als Vorstandsmitglied würden nicht ausbleiben.

Auf der anderen Seite kann man seine Funktionen auch rein betrieblich sehen. Seine Stellung im Betrieb entspricht organisatorisch unserem Schema V des vorigen Kapitels (65): ein Vorstandsmitglied ist für das gesamte Personal- und Sozialwesen allein verantwortlich und entscheidungsbefugt. Damit wird auch die Sozialfunktion spezialisiert, abgetrennt von jeder Personalunion und einer Person gesondert übertragen. Die Zentralisation des "Fachbereiches Arbeitskraft", wie dieses neu zusammengefaßte Arbeitsgebiet, das in jedem Werk ja bereits als mehr oder weniger ausgebaute Belegschafts-, Sozial- und Verwaltungsabteilungen vorhanden war, zunächst von den Gewerkschaften genannt wurde, und seine verantwortliche Bearbeitung durch ein hierfür

besonders ernanntes Vorstandsmitglied, ist in diesem Sinne eine konsequente Fortsetzung des Funktionsmeistersystems von Taylor. Der Vorgang entspricht somit der schon erwähnten entwicklungsnotwendigen Spezialisierung und Rationalisierung auf jedem Arbeitsgebiet. Die Trennung von technischer und kaufmännischer Leitungsfunktion ist seit langem selbstverständlich. Mit den wachsenden Sozialaufgaben wird so gesehen der Arbeitsdirektor aus Betriebsnotwendigkeit zum "Funktionsmeister der betrieblichen Sozialverwaltung".

Die durch die gesetzliche Regelung des Mitbestimmungsgesetzes verfügte Zentralisation des "Fachbereiches Arbeitskraft" erweist sich also nicht unbedingt als grundsätzliche Neuerung, (66) sondern als ein Vorgang, der auch aus der rein betrieblichen Entwicklung heraus und aus der Entwicklung des Personalwesens hätte entstehen können und auch oft entstanden ist, z. B. in den USA in Form des "Personnel Management". Zweifellos hat die gesetzliche Regelung der Mitbestimmung diese Entwicklung in Deutschland beschleunigt, nicht nur bei den direkt betroffenen Industrieunternehmen.

c) Betriebsrat

Durch die Mitbestimmung hat die Arbeiterschaft der Montanindustrie einen unmittelbaren Vertreter in der Betriebsführung erhalten. Neben dieser neuen Institution besteht aber auch weiterhin die ältere des Betriebsrates, der die Arbeitnehmerinteressen im Betriebe und der Betriebsleitung gegenüber zu vertreten hat.

Auch dem Betriebsrat brachte das Mitbestimmungsgesetz eine Erweiterung seiner Aufgaben und seiner Einflusssphäre: es verlangt die Entsendung zweier Vertreter (eines Arbeiter- und eines Angestelltenvertreters) in den Aufsichtsrat und gewährt die Mitentscheidung bei der Wahl des Arbeitsdirektors. - Abgesehen davon wird Mitbestimmung und Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betriebsverfassungsgesetz vom 1.10.1952 gesetzlich geregelt. Das Betriebsverfassungsgesetz hat nicht nur für die Montanbetriebe, sondern für alle Betriebe Gültigkeit. Es sichert dem Betriebsrat Mitbestimmung und Mitwirkung bei allen betrieblichen Vereinbarungen, insbesondere bei allen sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Damit werden alle betrieblichen Maßnahmen, seien sie wirtschaftlicher, produktionstechnischer, sozialer oder personeller Natur, zu Angelegenheiten, die der Zustimmung des Betriebsrates oder wenigstens seine Information verlangen. So wird die Belegschaftsvertretung bei der Entscheidung der meisten wichtigen Angelegenheiten herangezogen und über die Schritte der Betriebsleitung informiert, - dazu dient auch die monatliche Sitzung des Betriebsrates mit dem Vorstand, die das Betriebsverfassungsgesetz vorschreibt. (67) - Doch schließlich soll nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die ganze Arbeiterschaft "einen Anteil an der unmittelbaren Betriebsführung" erhalten, der Arbeiter "soll selber über seinen engeren Arbeitsbereich hinausdenken lernen" (68). Deshalb sollen nicht nur der Betriebsrat, sondern möglichst auch die Belegschaft über alle wichtigen Vorgänge informiert werden.

Wie wir gesehen haben, gelten sowohl der Betriebsrat als auch der Arbeitsdirektor als unmittelbare Vertreter der Arbeitnehmerinteressen. Aus dieser Doppelvertretung kann sich unter Umständen eine

Schwächung der Stellung des einen oder auch des anderen ergeben. Theoretisch müßte sich eine Schwächung des Betriebsrates schon deshalb zeigen, weil die Belange der Arbeiterschaft nun auch an höherer Stelle durch den Arbeitsdirektor gewahrt werden und durch dessen Stellung gesichert sind. Damit, so könnte man sagen, sind eigentlich auch die Forderungen der Arbeitnehmer erfüllt, die durch den Betriebsrat vertreten werden und der Betriebsrat verliert einen Teil seiner Existenzberechtigung. In der Tat ergeben sich praktisch in der Zusammenarbeit von Arbeitsdirektor und Betriebsrat häufig Schwierigkeiten, denn selbst wenn beide ein gleiches Ziel anstreben, so entscheiden sie doch nicht auf gleicher Ebene. Da der Arbeitsdirektor aus seiner Gesamtverantwortung als Vorstandsmitglied seine Entscheidungen treffen muß, kann er sich gezwungen sehen, Forderungen der Belegschaftsvertretung Grenzen zu setzen, weil sie sich aus volkswirtschaftlichen Erwägungen heraus zwingend ergeben. (69)

II. Teil:

Die Organisation und die Aufgabe der betrieblichen Sozialverwaltung in einem Hüttenwerk des Ruhrgebietes

Vorbemerkung:

Zur Charakteristik des Hüttenwesens

a) Aus der Werksgeschichte

Das Unternehmen, dem unserer Untersuchung gilt, ist heute sowohl nach seiner Tradition als auch der Art seiner Produktion eines der führenden Qualitätsstahlwerke im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet. In seiner Werksgeschichte finden wir im einzelnen die besonderen Züge wieder, die den Verlauf der industriellen Entwicklung seit der Mitte des letzten Jahrhunderts charakterisieren: aus kleinsten Anfängen heraus ein unaufhörliches, wenn auch von Wirtschaftskrisen unterbrochenes Wachstum zum heutigen Großunternehmen der Stahlindustrie.

Am Anfang des Unternehmens stand - wie häufig in dieser Zeit - nicht Gründerkapital, sondern Erfinderschicksal. Ein junger Mechanikus, aus einem kleinen württembergischen Dorf stammend, setzte sich nach einer Uhrmacherlehre in Köln zur Lebensaufgabe: Gußstahl in einer Qualität herzustellen, die der besten englischen gleich ist. Er war ohne wissenschaftliche Vorbildung, jedoch von ausgeprägter technischer Begabung. Aufgrund seiner Arbeitserfahrungen in England und nach jahrelangen eigenen Versuchen gründete er 1842 an dem heutigen Werksstandort eine Gußstahlfabrik, weil die dort vorkommenden Kohlsorten ihm für diesen Zweck am besten geeignet erschienen. Finanziert wurde dieses neue Unternehmen durch die Verbindung mit einem wohlhabenden Kaufmann, der als Compagnon die "merkantilistische" Leitung übernahm. Der Ort der Gründung hatte um die Mitte des vorigen Jahrhunderts etwa 4000 Einwohner, meist Bauern.

Das Kernstück der neuen Fabrik war die Tiegelstahlschmelze, der Verarbeitungsstätten angegliedert waren. Der Vervollkommnung des Tiegelgusses galt das mit zäher Beharrlichkeit und mit schwäbischem Fleiß verfolgte Streben und Experimentieren des Gründers. Etwa um 1850 wurde diese Beharrlichkeit belohnt: es gelang der erste Stahlformguß. (70)

Die immer größeren Anforderungen an Menge, Größe der Werkstücke und Qualität des Stahles waren nur mit einer wachsenden Zahl von gelernten und geschulten Arbeitskräften zu bewältigen. Es zeigte sich bald nach der Gründung, daß das kleine Städtchen den Bedarf an Facharbeitern nicht decken konnte. So wurden Former, Schmelzer, Dreher und Schlosser aus der Eifel angeworben und in der Umgebung angesiedelt. Die Zahl der beschäftigten Arbeiter, die bei der Gründung zu-

nächst 60 bis 70 betrug, wuchs bis zum Jahre 1854 auf 200 an.

Die Ausweitung der Produktion verlangte einen ununterbrochenen Ausbau des Werkes und seiner Anlagen. Trotz der Produktionsvergrößerung, trotz vermehrten Umsatzes und steigender Preise blieb aber zunächst der finanzielle Erfolg aus. Die bescheidenen Mittel der Gründer konnten dem Unternehmen keine angemessene Ausdehnung sichern. Zwischenfinanzierung durch kleine Einzelbeträge, Beteiligungen wechselnder Gläubiger konnten auf die Dauer nicht darüber hinwegtäuschen, daß das ganze Unternehmen auf einer zu schmalen finanziellen Basis stand. Auch wurden die kaufmännischen und finanziellen Aufgaben damals noch allgemein unterschätzt und neben denen der technischen Entwicklung als zweitrangig angesehen.

Die finanzielle Konsolidierung der Unternehmung wurde 1853 durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft erreicht. Diese Neugründung erwies sich gewissermaßen als Initialzündung auf dem Wege zum großindustriellen Betrieb. - Die neue Form der Finanzierung gab der Entwicklung einen unpersönlicheren Charakter. Die Stellung des Begründers und seines Teilhabers änderte sich: sie wurden der eine technischer, der andere kaufmännischer Leiter. Über ihnen standen ein Verwaltungsrat, eine Revisionskommission und ein Generaldirektor.

Der Generaldirektor, bei dem über 40 Jahre alle Fäden zusammenlaufen sollten, war aus kleinen Anfängen über die Stellung eines Eisenbahnangestellten zu seiner neuen, direktorialen Stellung aufgestiegen. Mit seinem Eintritt zog ein neuer Geist in das Unternehmen ein, der Geist der Kalkulation und der Organisation. Eine im Zeichen steter Expansion und Rationalisierung stehende Reorganisation des gesamten Betriebes ließ das Organisationstalent des Leiters erkennen. Die technischen Anlagen erfuhren außerordentliche Erweiterungen, die Belegschaft wurde vermehrt und aus neuen Gebieten herangezogen. Sobald es die finanzielle Lage des Werkes erlaubte, setzte sich eine für jene Zeiten sehr großzügige betriebliche Sozialpolitik durch.

Um den zur Produktion unentbehrlichen fachkundigen Stamm von Mitarbeitern mit dem Werke zu verbinden, begann man 1858 mit dem Bau von Werkswohnungen und eines "Kosthauses" für die Arbeiter. Die Löhne lagen über dem Durchschnitt, für Krankheits- und Invaliditätsfälle richtete das Werk bald eine Kranken- und Unterstützungskasse ein. (71) In den folgenden Jahren wurden aus dem Reingewinn jeweils Beträge zur Errichtung einer Witwen- oder Pensionskasse bereit gestellt. 1865 setzte eine überaus rege Bautätigkeit für Familienwohnungen ein, ab 1872 konnten auch die Angestellten an den sozialen Institutionen Teil haben. Ein großangelegter Versuch sollte 1872 den gesamten Besitz an Werkswohnungen und allen Wohlfahrts-einrichtungen in einer Stiftung zusammenfassen und verselbständigen, scheiterte aber an der Verweigerung der landesherrlichen Genehmigung. Der Plan wurde dann in veränderter Form durch Gründung einer eigenen Aktiengesellschaft verwirklicht, die später allerdings wieder von der Firma übernommen werden mußte.

An dem enormen Expansionsprozeß dieser Jahre (72) - neue Absatzgebiete taten sich zum Beispiel durch die Entwicklung des Eisenbahnwesens auf - nahm das ganze Ruhrgebiet teil, das in dieser Zeit sei-

ne "Gründerperiode" erlebte. Vom Jahre 1873 an entwickelte sich mit dem Bau der ersten zwei Hochöfen und der Hüttenkokerei bald die heutige Betriebsgestalt.

Selbst die große Wirtschaftskrise vom Jahre 1873 konnte den allgemeinen Aufstieg nicht aufhalten. Bis zum ersten Weltkrieg erfolgten fortlaufend Umorganisationen, Verbesserungen, Erweiterungen und Neuerwerbungen, die Produktion stieg mit dem technischen Fortschritt steil an. (73)

Gleichzeitig mit dieser industriellen Expansion machten sich aber um die Jahrhundertwende allgemein ein Streben nach Sicherheit und das Bedürfnis nach sinnvoller Ausgestaltung des Geschaffenen bemerkbar. Man suchte nach Wegen, um der Anarchie - durch die freie Konkurrenz hervorgerufen - durch planvollere Wirtschaftspolitik und -organisation zu begegnen. Überall zeigten sich Versuche einer Neugestaltung der Produktion und der Märkte: Fusionen, straffe technische und organisatorische Zusammenschlüsse, vertikale und horizontale Verbundwirtschaften. - So trat auch unsere Unternehmung verschiedenen Verbänden bei und spezialisierte sich in deren Rahmen immer mehr auf Qualitätsprodukte.

Der 1. Weltkrieg erzwang eine stärkere Umstellung auf Kriegsmaterial. Nach dem Kriege ging zwar die technische Entwicklung weiter, doch nicht mehr so deutlich in der Richtung einer Vergrößerung der äußeren Dimensionen, als vielmehr in der Linie steter qualitativer Verbesserungen, betrieblicher Rationalisierungen und Produktivitätssteigerungen.

Als 1917 der zweite Generaldirektor starb, änderte sich auch die Form der Unternehmungsleitung. Der Vorstand wurde in ein Direktorium mit einem kaufmännischen und einem technischen Direktor, der Verwaltungsrat in den Aufsichtsrat umgewandelt. Damit wurde die machtvolle Position des Generaldirektors beseitigt und auch in der obersten Leitung eine Funktionsteilung eingeführt.

Die 1917 verwirklichte Neuregelung blieb allerdings nicht lange bestehen. (74) 1920 wurde das Werk einer größeren Interessengemeinschaft eingegliedert, nachdem der Begründer derselben in der Inflationszeit die Aktienmehrheit des Werkes aufkaufen konnte. In der Gestalt der Interessengemeinschaft hatte sich das Tasten nach neuen Organisationsformen Ausdruck verschafft. Sie wurde zum Vorläufer der Vereinigten Stahlwerke.

Die Vereinigten Stahlwerke, 1926 gegründet, faßten Kohlenbergbau, Rohstoffbetriebe, Eisen- und Stahlwerke, Walzwerke und sonstige Verarbeitungsbetriebe zusammen und bildeten einen Montanblock von bis dahin unbekannten Dimensionen. Auch unsere Unternehmung ging in dieser Organisation auf und verlor für die Dauer von acht Jahren ihre Selbständigkeit. Innerhalb der Aufgabenverteilung des Konzerns erlangte es aber Bedeutung als Qualitätswerk für Gußstahlfabrikation.

Dieser Großversuch planwirtschaftlicher Produktions- und Marktsteuerung mit gleichzeitiger Rationalisierung auf privatkapitalistischer Grundlage erwies sich nach sieben Jahren als nicht mehr zweckmäßig. Erschien es 1926 noch richtig, die Zentralstelle möglichst stark zu

machen, weil nur so die Sicherheit bestand, die gefaßten Umstellungspläne zu verwirklichen, so zeigte sich nun in den Jahren der schweren Wirtschaftskrise, daß eine solche Zentralisation konstruktive Schwierigkeiten eigener Art mit sich brachte. 1933 wurden die Vereinigten Stahlwerke zur Holdinggesellschaft und ein Teil der eingegliederten Werke wieder in selbständige Aktiengesellschaften umgewandelt, gewissermaßen die erste - freiwillige - Entflechtung.

Mit der eigenen Rechtspersönlichkeit erhielt das Werk wieder einen eigenen Vorstand mit vier Mitgliedern, von denen einer Vorsitzender war. Die 1933 aufgrund der Erfahrungen eingeleitete rückläufige Bewegung zum Einzelbetrieb fand dann in der durch die alliierten Gesetze zwangsläufig erfolgten Auflösung der Vereinigten Stahlwerke nach dem 2. Weltkrieg ihren vorläufigen Abschluß.

In der Nachkriegszeit verlief die Entwicklung in dem durch Krieg und Demontagen schwer geschädigten Werke parallel zu der allgemeinen Bewegung der gesamten deutschen Stahlindustrie. Allerdings wurde der Wiederaufbau durch die besonders großen Ausmaße der Zerstörung und Demontage der Werksanlagen sehr verzögert. Erst 1952 erfolgte die Neugründung der Einheitsgesellschaft durch die Stahltreuhänder und damit die Einsetzung des Arbeitsdirektors.

b) Die heutige Betriebsstruktur

Da das Hüttenwerk heute zu den Werken der Stahlindustrie zählt, deren vielfältiges Erzeugungsprogramm sich hauptsächlich auf Qualitäts- und Edelstähle und deren Weiterverarbeitung und Verfeinerung konzentriert, bedarf es eines ausgedehnten und anpassungsfähigen Produktionsapparates und einer hochqualifizierten Arbeiterschaft, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Das Werk liegt heute mitten in einer Industriestadt. Die technischen Anlagen gliedern sich in vier, räumlich stark getrennte Werksteile, die aber produktionstechnisch, energie- und transportwirtschaftlich verbunden ein einheitliches Ganzes bilden. Es handelt sich dabei um folgende Anlagen:

1 Sinteranlage, 1 Hochofenanlage mit 5 Hochöfen, 4 Siemens-Martin-Stahlwerke mit 16 SM-Öfen, 1 Elektrostahlwerk mit 4 Öfen, 1 Oxygen-Stahlwerk (im Bau) mit Roheisenmischer, Elektro-Ofen und entsprechenden Anlagen für Oxygenbehandlung, 2 Stahlformgießereien, Walzwerksbetriebe mit 1 Blockstraße, 1 Halbzeugstraße, 2 Mittelstraßen, 3 Feinstraßen, 1 Bandstahlstraße, 1 Schnell- und Drahtwalzstraße, 1 Schienenstraße, 6 Fertigstraßen.

Zu den Stahlverfeinerungsbetrieben zählen folgende Anlagen:

1 Kaltwalzwerk, 1 Draht- und Stangenzieherei, 1 Schälerei.

Die Schmiedebetriebe umfassen:

2 Hammerwerke, 3 Preßwerke, 3 Ringwalzwerke, 1 Achsensmiede, Radreifen-, Radscheiben- und Vollräderwalzwerke, 1 Gesenkschmiede, Druckhämmer etc.

Ferner: 1 Federnwerkstatt, 2 ausgedehnte Bearbeitungswerkstätten, 1 Radsatzbau, Weichenbaubetriebe sowie die üblichen Nebenbetriebe: Energiebetriebe, Elektrowerkstatt, Werkstoffstelle, Versuchsanstalt, Werkseisenbahn u.a.

Die Belegschaft (75), die in einem größeren Umkreis zerstreut wohnt, in dem nach Größe und Bedeutung ähnliche Industriebetriebe liegen, beträgt mehr als 16 000, von denen 87,5% (also rund 14 000) Lohnempfänger und 12,5% Angestellte (rund 2 000) sind. Dieses Verhältnis von 7 : 1 von Arbeitern zu Angestellten erklärt sich aus der speziellen Produktionsstruktur des Werkes. Von den Lohnempfängern sind rund 27% als qualifizierte Facharbeiter, 53% als angelernte Arbeiter, 17% als Hilfsarbeiter und rund 3% als Lehrlinge in Produktion und Instandhaltung tätig. Etwa 4,5% der Lohnempfänger sind Schwerbeschädigte und 3,4% Frauen; letztere sind als Arbeiterinnen, Kranführerinnen, Botinnen, Putzfrauen u.a. eingesetzt. Bei den Angestellten beträgt der Prozentsatz der Frauen 14,6.

Daß die Werkstradition ausgebildet und auch im Bewußtsein der Belegschaft verankert ist, zeigt der verhältnismäßig hohe prozentuale Anteil einer "Stammebelegschaft", was sich aus folgenden Ziffern der Betriebszugehörigkeit ablesen läßt: Trotz der Wirren und Verluste, die der letzte Krieg mit sich brachte, sind rund 22% der Arbeiterbelegschaft und rund 29% der Angestellten länger als 25 Jahre in diesem Werk beschäftigt. (76)

Die Gefahr der Überalterung, in Deutschland nach den Verlusten des letzten Krieges besonders akut, konnte mit der zunehmenden Normalisierung der Verhältnisse und neuem Nachwuchs etwas verringert werden, was aus dem sinkenden Durchschnittsalter der Belegschaft zu ersehen ist. So lag das Durchschnittsalter der Arbeiter 1948 bei 40,6 Jahren, 1955 aber bereits bei 39,1 Jahren. Für die Angestellten liegt die Zahl heute noch bei 41 Jahren.

Die Fluktuation der Belegschaft ist relativ gering. Hier sprechen verschiedene Gründe mit, u.a. die verhältnismäßig hohen Einkommen in der Großindustrie, die hohen Sozialleistungen, wie auch die interessantere Arbeit und die Aufstiegsmöglichkeiten. Hinzu kommt, daß die Entlassungen von seiten der Betriebsleitung in vieler Hinsicht durch das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmung erschwert worden sind und somit die Arbeitsplätze als besonders gesichert erscheinen. Der Abgang betrug in den letzten Monaten ca. 0,46% bei einem Zugang von 0,98% der Gesamtbelegschaft (durch zusätzliche Einstellungen infolge der Umsatzsteigerung).

Mit seiner Einkommenshöhe liegt das Werk an dritter oder vierter Stelle in den Stundenverdiensten der Voll-Lohnempfänger der gemischten Hütten- und Hochofenwerke von Nordrhein-Westfalen. Der Stundenverdienst setzt sich aus Grundlohn (Tariflohn) und Durchschnittsprämie (übertarifliche Zulage) zusammen. Die Entlohnung im Akkord überwiegt (53% der Lohnempfänger).

Im Jahresdurchschnitt fallen etwa 5% der Gesamtbelegschaft wegen Krankheit aus, 5,4% fehlen wegen Urlaub mit und ohne Vergütung, und nur 0,04% bleiben ohne Urlaub der Arbeit fern. Täglich werden 3 Schichten verfahren, wobei durchschnittlich 60,8% der Belegschaft

in der 1. Schicht arbeiten, 23,7% in der 2. und nur 15,5% in der Nachtschicht.

1. Funktionelle Gliederung der betrieblichen Sozialverwaltung

Das Aufgabengebiet des Arbeitsdirektors, die betriebliche Sozialverwaltung, umfaßt alle Vorgänge, die sich mit dem "Menschen im Betrieb" zu befassen haben. Dieser "Fachbereich Arbeitskraft" wird auch durch die Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes nicht genauer erläutert und abgegrenzt. (77) Dort heißt es lediglich: "Das Nähere bestimmt die Geschäftsordnung." (78) Aber die Geschäftsordnung selber enthält im vorliegenden Falle auch keine konkreten schriftlichen Angaben über den tatsächlichen Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors. (79) Ein stillschweigendes Übereinkommen erkennt ihm alle die Abteilungen verantwortlich zu, die sich mit Personal- und Sozialangelegenheiten befassen und mit den Verwaltungsarbeiten, die sich daraus ergeben. Damit fällt der betrieblichen Sozialverwaltung eine Fülle und Vielfalt von inhomogenen Aufgaben zu, Aufgaben, die sich heute ohnedies bei der allgemeinen Funktionalisierung und Spezialisierung nicht mehr gut in den technischen oder kaufmännischen Sektor einordnen lassen. Gerade diese Inhomogenität macht eine genauere Definition so schwierig. Daher erscheint es doch nötig, die verschiedenartigen Funktionen im einzelnen aufzuführen und zu beschreiben, um dadurch eine Grundlage für die Problemstellung zu schaffen. Dementsprechend wird es sich im folgenden darum handeln, diese Inhomogenität, die Vielfalt und die Fülle der in der betrieblichen Sozialverwaltung anfallenden Aufgaben und ihre Verteilung auf die verschiedenen Abteilungen darzustellen.

Die betriebliche Sozialverwaltung verlangt, wie alle anderen Aufgabengebiete, ein auf den Produktionszweck ausgerichtetes System von sozialen Rollen, das in einer formalen Organisation seinen Ausdruck findet. Unter formaler Organisation verstehen wir den augenblicklichen Zustand von Neben-, Über- und Unterordnungen von Positionen. Die mit der Arbeitsteilung entstehende funktionale Zerlegung der Aufgaben wird in der betrieblichen Autoritätshierarchie koordiniert. Letztere, die Verwaltungshierarchie, ist im vorliegenden Falle folgendermaßen gestuft:

- Vorstandsmitglied
- Verwaltungsdirektor
- Prokurist
- Handlungsbevollmächtigter
- Abteilungsleiter
- Abteilungsvorsteher
- Bürovorsteher
- Gruppenvorsteher
- Sachbearbeiter
- Bürokraft (-hilfskraft)

Diese formale Ordnung ist aber keine starre, sondern sie erhält dadurch einen dynamischen Charakter, daß in ihr Menschen tätig sind, die individuell denken, fühlen und handeln, die in den Betrieb eintre-

ten und wieder ausscheiden. Deshalb ist der mehr oder weniger ungewollt gewachsene Status der jeweiligen Ordnung einem ständigen Wandel unterworfen; um so mehr, als die Institution des Arbeitsdirektors noch nicht sehr alt und daher der Aufbau- und Ausbauprozess seiner Abteilungen keineswegs abgeschlossen ist, der soziale Sektor sich also noch nicht in einem Gleichgewichtszustand befindet. (80)

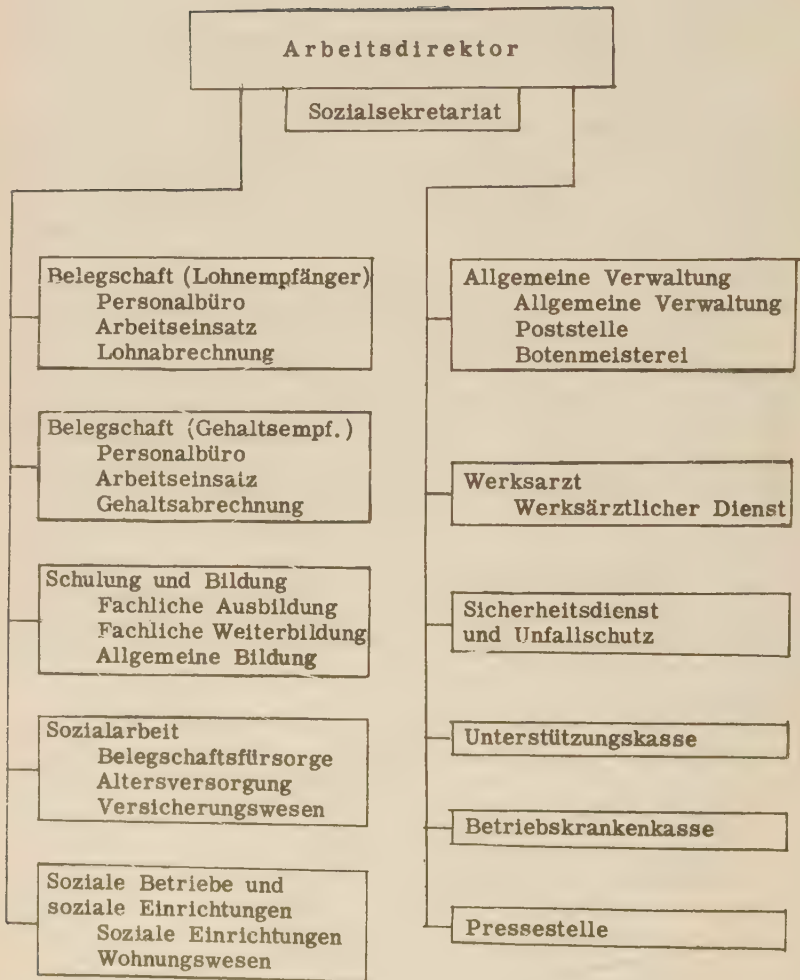
Die formale Organisation wird in schematischer Form in den sogenannten Organisationsplänen schaubildlich dargestellt. Mit diesen verdeutlicht man die offizielle Hierarchie-Ordnung oder den Verlauf der Dienstwege, wenn die Darstellung der Hierarchie identisch mit derjenigen des Funktionsablaufes ist. Vorhandene Mängel und Unklarheiten lassen sich durch Organisationspläne vorzüglich aufdecken. (81)

In unserem Falle lag ein solcher, allgemein zugänglicher Organisationsplan, der die tatsächliche hierarchische und funktionale Gliederung widerspiegelt, nicht vor. Ein vereinfachtes Schaubild - nur für die Sekretariate der Vorstandsmitglieder bestimmt - gibt keinen Aufschluß über die tatsächlichen Zusammenhänge und erfüllt deshalb auch nicht seinen Zweck. Das nachfolgende Schema zeigt den Ausschnitt des Schaubildes, der den Sektor des Arbeitsdirektors betrifft. Ein Organisationsplan kann mit diesem Schaubild nicht gemeint sein, da es weder den offiziellen skalaren Aufbau, noch den Verlauf des Dienstweges, noch die konkrete Abteilungsgliederung erkennen läßt und zudem unvollständig ist. (Siehe Seite 36)

Darüber, welche Abteilungen de facto vorhanden sind, geben am besten die sogenannten Ressortleiterbesprechungen Aufschluß, an denen alle Abteilungsleiter der betrieblichen Sozialverwaltung teilnehmen, und wo unter dem Vorsitz des Arbeitsdirektors alle wichtigen Angelegenheiten gemeinsam behandelt werden. (82) Es sind die nachfolgenden 16 Abteilungsleiter:

- der Leiter der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten"
- der Leiter der "Personalabteilung"
- der Leiter der Abteilung "Allgemeine Verwaltung"
- der Leiter der Abteilung "Belegschaftseinsatz"
- der Leiter der "Sozialabteilung"
- der Leiter der Abteilung "Werksgesundheitsdienst"
- der Leiter der Abteilung "Wirtschaftsbetriebe"
- die Leiterin der Abteilung "Werksfürsorge"
- der Leiter der Abteilung "Pressestelle"
- der Leiter der Abteilung "Werksbücherei"
- der Leiter der Abteilung "Unfallschutz"
- der Leiter der Abteilung "Kohlen- und Materialienkleinverkauf"
- der Leiter der "Abteilung für kaufmännische Lehrlingsausbildung"
- der Leiter der "Lehrwerkstatt" (gewerbliche Ausbildung)
- der Leiter der Abteilung "Technisches Ausbildungswesen"
- der Leiter der Betriebskrankenkasse.

Demnach besteht also die betriebliche Sozialverwaltung aus 16 Abteilungen. Was diese 16 Abteilungen anbetrifft, so gibt es keine offizielle Gliederung in Haupt- und Unterabteilungen, sondern sie sind alle gleichrangig nebeneinanderstehend dem Arbeitsdirektor unmittelbar



unterstellt. Betrachtet man diese Abteilungen aber genauer, so zeigt sich, daß die von ihnen zu erfüllenden Funktionen und Aufgaben im Hinblick auf den Umfang, die Art und die Bedeutung im Gesamtrahmen der Unternehmung nicht gleich zu werten sind. Wollte man nach diesen Kriterien vorgehen, so müßte manche der Abteilungen als "Büro" oder als "Unterabteilung" bezeichnet und eingeordnet werden, wenn man darunter eine Stelle von geringerer Wichtigkeit, mit weniger umfassenden und weniger selbständigen Funktionen versteht. Diese würden normalerweise einer Hauptabteilung untergeordnet, etwa im Sinne einer Zusammenfassung der jeweiligen Abteilungen und Büros unter die Hauptabteilungen einer Personal- (Belegschafts-)abteilung einerseits, einer Sozialabteilung andererseits, (83) wodurch man eine stärkere Strukturierung der gesamten betrieblichen Sozialverwaltung erreichen würde. Eine solche Zusammenfassung sinngemäß zusammengehöriger Abteilungen fehlt. Nur einige Büros sind durch einen gemeinsamen Abteilungsleiter mit bestimmten Abteilungen verbunden. (84) Im Gegensatz zu anderen Werken werden die Bezeichnungen "Personalabteilung" und "Sozialabteilung" nicht im Sinne eines Oberbegriffes verwandt, sondern sind nur Namen für zwei Abteilungen unter 16 anderen.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man die Stellung der Abteilungsleiter betrachtet. Was für die Abteilungen gilt - keine skalare Ordnung, sondern gleichwertiges Nebeneinander - gilt nicht für die Leiter dieser Abteilungen. Obwohl sie als "Abteilungsleiter" gleichrangig erscheinen, so ist doch ihre formale und funktionelle Position sehr verschieden: man kann hier von einer Hierarchie der Abteilungsleiter sprechen. (85)

Die formale Position der Abteilungsleiter ergibt sich aus den ihnen zugeordneten Funktionen, aus ihrer Dienststellung und ihren Titeln, so zum Beispiel aus der Erteilung von Handlungsvollmacht, von Prokura oder aber aus einer formalen Position in der technischen Hierarchie, die sie gleichzeitig inne haben (Oberingenieur etc.). So gesehen zeigt sich folgendes:

Dem Arbeitsdirektor zunächst untersteht der Verwaltungsdirektor, der gleichzeitig sein Stellvertreter ist, dazu aber auch Prokurist und Abteilungsleiter der "Personalabteilung". In seiner Position als Verwaltungsdirektor sind ihm alle anderen Abteilungsleiter - mit einer Ausnahme - unterstellt. Diese Ausnahme macht der Leiter der "Sozialabteilung", der neben seiner Stellung als Abteilungsleiter noch die Funktion eines Sozialassistenten ausübt und als solcher dem Arbeitsdirektor unmittelbar untersteht. (86) - Der Leiter der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" ist ebenfalls Prokurist. Handlungsvollmacht haben wiederum drei Abteilungsleiter:

der Leiter der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten",

der Leiter der "Sozialabteilung",

der Leiter der Abteilung "Wirtschaftsbetriebe".

Außerdem gehören drei Abteilungsleiter noch zur technischen Hierarchie:

der Leiter der Abteilung "Technisches Ausbildungswesen" als Dr.-Ing.,
Oberingenieur,

der Leiter und Betriebschef der "Lehrwerkstatt" als Oberingenieur,

der Leiter der Abteilung "Unfallschutz" als Sicherheitsoberingenieur.

Obwohl also die Abteilungen selber der Form nach als gleichwertig behandelt werden und die Abteilungsleiter als solche in dieser Funktion auch gleichrangig sind, tritt dennoch eine Differenzierung durch die Stellung ein, die jeder einzelne Abteilungsleiter innerhalb der Betriebsstruktur einnimmt. Die Hierarchie der Abteilungsleiter kennt folgende Stufen:

Abteilungsleiter
Handlungsbevollmächtigter
Prokurist
Verwaltungsdirektor

Die Abteilungsleiter haben aber nicht nur Funktionen und Ämter höheren Ranges, sondern auch solche, die nicht auf gleicher Instanzstufe stehen, auszuüben. (87) So ist zum Beispiel der Prokurist der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" gleichzeitig auch Leiter des Wohnungsbüros, des Postbüros, der Botenmeisterei, der Handlungsbevollmächtigte der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" Leiter der 15 Werkstättenrechnungsbüros, der "Lohnabrechnung", der "Arbeiterannahme", und der Verwaltungsdirektor hat zum Beispiel auch noch acht weitere innerbetriebliche Ämter. Es zeigt sich also gerade bei den höheren Angestellten eine starke Ämterhäufung. Durch solche Ämterhäufung besteht die Gefahr, daß die speziellen Aufgaben zu kurz kommen.

Wie wir gesehen haben, bestehen innerhalb des Bereiches der betrieblichen Sozialverwaltung divergierende Ordnungsfaktoren und Organisationsprinzipien: Differenzierung in der Position der Abteilungsleiter bei Gleichschaltung der Abteilungen (88) Diese Widersprüche bilden mit die Grundlage eines innerbetrieblichen Spannungsfeldes, für persönliche Aspiration und Rivalitäten. Die geringe Durchstrukturierung der gesamten betrieblichen Sozialverwaltung, die unklaren Kompetenzabgrenzungen und Zuordnungen begünstigen die unproduktiven Auseinandersetzungen, weil es naheliegend ist, daß einige Persönlichkeiten versuchen, ihr Betätigungsfeld auf Kosten anderer auszudehnen und den Ordnungsplan zu durchbrechen, falls ein solcher vorliegt. Daß eine bestimmte Vorstellung von einer selbständigen Sozialverwaltung von Seiten der Gewerkschaften vorhanden war, bezeugen zahlreiche Äußerungen. (89)

Wie sehr dem gegenüber aber die tatsächliche organisatorische Gestaltung von den einzelnen Führungspersönlichkeiten durch ihre Qualitäten, ihre bestimmten Willensrichtungen, ihre persönlichen Sympathien und Antipathien beeinflusst wird, zeigt die betriebliche Sozialverwaltung in den Veränderungen, die sich seit Einsetzung des Arbeitsdirektors hier vollzogen haben.

Nach der Einsetzung des Arbeitsdirektors wurde zunächst keine Umorganisation vorgenommen. Die bereits bestehenden, oben aufgeführten Abteilungen, die von sich aus keine funktionelle Zusammengehörigkeit und oft nicht einmal einen äußeren Zusammenhang aufweisen, unterstellte man dem Arbeitsdirektor und faßte sie somit nur unter einer gemeinsamen Spitze zusammen, ohne eine klare Untergliederung und eindeutige Zuordnungen zu schaffen. So ergab sich die Gleichstel-

lung der Abteilungen, obschon drei Abteilungsleiter bereits Handlungsvollmacht hatten: der Leiter der "Personalabteilung", der Leiter der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" und der Leiter der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten".

Die inzwischen dennoch eingetretenen geringen Veränderungen (90) zeigen deutlich, daß sie nicht der Konzeption einer grundsätzlichen Neuordnung und Umorganisation entsprungen sind. Sie sind das Resultat des Zusammenwirkens der institutionellen Verhältnisse und der Persönlichkeitskräfte, und sie haben bis heute noch nicht zu einer klareren und rationelleren Arbeitsorganisation geführt. Diese durchzusetzen gegen die konservativen Kräfte eines so großen Betriebes ist immer schwierig, insbesondere wenn die Rationalisierung einer grundlegenden Neuordnung gleichkommen soll.

2. Die einzelnen Aufgaben

Im folgenden Teil werden wir eine detaillierte Beschreibung aller Arbeiten und Aufgaben geben, die in den Abteilungen der betrieblichen Sozialverwaltung anfallen. Der besseren Übersicht wegen werden wir die Abteilungen derart zusammenstellen, daß auf der einen Seite die Abteilungen mit reinen Verwaltungsfunktionen, die Verwaltungsabteilungen, auf der anderen Seite Abteilungen, die Sozialfunktionen ausüben, die Sozialen Dienste stehen; als drittes behandeln wir dann die Ausbildungsabteilungen.

a. Verwaltungsabteilungen b. Soziale Dienste c. Ausbildungsabteilungen

Personalabteilung	Sozialabteilung	Kaufmännische Lehrlingsausbildung
Abt. f. Arb.angelegenheiten (Werkstättenhauptbüro)	Werksfürsorge	Technisches Ausbildungswesen
Werkstättenrechnungsbüros	Werkgesundheitsdienst	Lehrwerkstatt (gewerbliche Ausbildung)
Lohnabrechnung	Wirtschaftsbetriebe	
Arbeiterannahme	Werksbücherei	
Belegschaftseinsatz	Werkssarchiv	
Allgemeine Verwaltung	Kohlen- und Materialienkleinverkauf	
Wohnungsbüro		
Postbüro		
Postmeisterei		
Unfallschutz		
Werksschutz	Betriebskrankenkasse	
Werkssfeuerwehr		
Pressestelle		

Wir werden die verschiedenen Abteilungen in der oben angeführten Reihenfolge betrachten.

a) Die Verwaltungsabteilungen

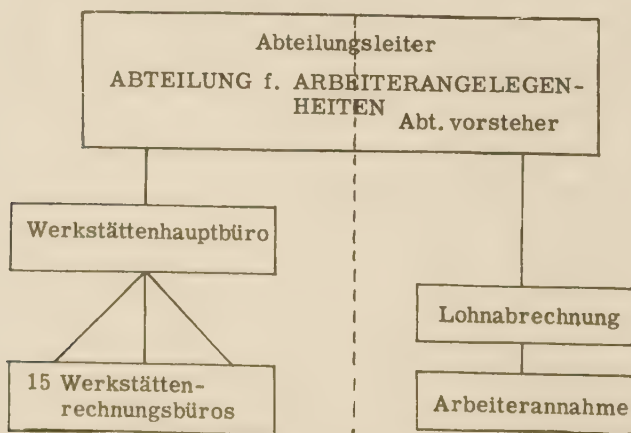
Unter dem Oberbegriff der Verwaltungsabteilungen fassen wir diejenigen Abteilungen zusammen, deren Aufgaben zwangsläufig aus den vertraglichen Verpflichtungen als verwaltungstechnische Notwendigkeiten entstehen, die der Betrieb der Belegschaft gegenüber zu erfüllen hat. Es handelt sich also hier um Abteilungen, die mit der Verwaltung der im Betriebe beschäftigten Menschen und deren Bereitstellung für die betrieblichen Aufgaben beauftragt sind. Ihre täglichen Arbeiten und Aufgaben sind in der Regel reine Routinearbeiten (mit Ausnahmefällen), also Vorgänge, die stets reproduzierbar sind.

Abteilung für Arbeiterangelegenheiten

Die "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" wird heute noch aus einer Tradition heraus "Werkstättenhauptbüro"(91) genannt. Obwohl mit dieser Bezeichnung ursprünglich nur die Zentrale der "Werkstättenrechnungsbüros" gemeint war, dient sie heute ebenso noch als Oberbegriff für alle Abteilungen und Büros, die die vertraglichen und Verwaltungsangelegenheiten für die Lohnempfänger bearbeiten.

Die "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" faßt auf der einen Seite das "Werkstättenhauptbüro" und die "Werkstättenrechnungsbüros" (insgesamt 15), auf der anderen Seite die Unterabteilung "Lohnabrechnung" und das Büro "Arbeiterannahme" zusammen. (92) Während aber das "Werkstättenhauptbüro" dem Abteilungsleiter unmittelbar unterstellt ist, sind bei den übrigen Unterabteilungen und Büros Zwischeninstanzen eingeschaltet. So ist der "Lohnabrechnung" und der "Arbeiterannahme" zunächst noch ein Abteilungsvorsteher übergeordnet. Die "Werkstättenrechnungsbüros" dagegen werden von drei Hauptsacharbeitern des "Werkstättenhauptbüros" beaufsichtigt. (93)

Es ergibt sich folgendes Bild:



Der Abteilungsvorsteher, zwar offizieller Vertreter des Abteilungsleiters, übt diese Funktion nur für die Bereiche der "Lohnabrechnung" und der "Arbeiterannahme" aus. Denn im "Werkstättenhauptbüro" werden die mit der Vertretung zusammenhängenden Aufgaben praktisch von dem Gruppenvorsteher dieses Büros wahrgenommen. (94)

Die Einsetzung des Arbeitsdirektors hat in dieser Abteilung weder zu einer strukturellen noch zu einer personellen Veränderung geführt.

Dienstbesprechungen, die beinahe jeden Monat regelmäßig stattfinden, vereinigen: die drei Hauptsachbearbeiter des "Werkstättenhauptbüros", die Gruppenvorsteher der 15 "Werkstättenrechnungsbüros", den Abteilungsvorsteher (vertritt hier die "Lohnabrechnung") und den Gruppenvorsteher des Büros "Arbeiterannahme". Es werden die vordringlichen Anliegen und Probleme der Abteilung behandelt. Um alle Mitarbeiter über die Ergebnisse der Dienstbesprechungen zu informieren und eine einheitliche Ausrichtung zu erreichen, erhält danach jeder Sachbearbeiter eine Zusammenfassung des Besprochenen.

Der gemeinsamen und schnellen Information dient ferner ein Rundspruchtelefon, durch welches alle Vorsteher und Sachbearbeiter sofort und gleichzeitig zu erreichen sind. (95)

Die Arbeit der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" besteht zum größten Teil aus einer sehr umfangreichen Kleinarbeit, die sich notwendigerweise aus den differenzierten und zahlreichen Vorgängen und Rechtsbestimmungen ergibt und nachfolgend dargestellt wird.

Werkstättenhauptbüro

Im "Werkstättenhauptbüro" sind insgesamt 12 Angestellte beschäftigt. Von diesen sind 3 als Hauptsachbearbeiter (96), 7 als Sachbearbeiter oder als Sekretärinnen und 2 als Bürokräfte tätig. Ein Hauptsachbearbeiter ist außerdem Gruppenvorsteher.

Arbeitsgebiet:

Lohn- und Tarifwesen

Anfallende Arbeiten:

Bearbeitung sämtlicher Lohn- und Tariffragen, die sich aus dem Rahmentarif, den Lohnbestimmungen, der Betriebsordnung, der Gewerbeordnung, dem Arbeitszeitgesetz, dem Jugendschutzgesetz und sonstigen gesetzlichen Einzelanordnungen ergeben.

Weitergabe dieser Bestimmungen an die Betriebe und Rechnungsbüros und Überwachung der Durchführung der Anweisungen.

Klärung strittiger Fragen mit der Werksleitung, dem Betriebsrat und den Verbänden.

Bearbeitung arbeitsgerichtlicher Verfahren und Vertretung vor dem Arbeitsgericht.

Festsetzung der Leistungszulage für Zeitlohnempfänger auf Grund der erzielten Akkordverdienste.

Mündliche und telefonische Auskünfte.
Schriftwechsel.

Einholung von Ausnahmegenehmigungen nach
der Gewerbeordnung oder Arbeitszeitordnung,
z.B. für Sonn- und Feiertagsarbeit.

Arbeiterangelegenheiten Vorschuß- und Urlaubsanträge, Anweisung
zur Auszahlung genehmigter Vorschüsse,
Sonderprämien und Erschwerniszulagen,
Weihnachtszuwendungen,
Bewilligung der sozialen Zulagen (Hausstands-
und Kindergeld) in Ausnahmefällen und des
gesetzlichen Hausarbeitstages für Frauen.
Richtlinien für die Fahrgelderstattung. Ertei-
lung von Bescheinigungen für Sonderzwecke.

Kontrolle und Sammlung der Änderungsanzei-
gen und deren Weitergabe an die Lochkarten-
abteilung.

Auskünfte, Schriftwechsel.

Brutto-Lohnabrechnung Vordrucke (Arbeitszettel, Stempelkarten etc.),
Terminkontrolle für die Ablieferung der
Lohnunterlagen von den Rechnungsbüros an
die Lochkartenabteilung.

Festsetzung der Löhnungstermine.

Statistik Vierteljährliche, amtliche Lohnerhebung für
das Statistische Landesamt.

Vierteljährliche Betriebslohn- und Fachlohn-
statistiken für die Wirtschaftsvereinigung und
den Arbeitgeberverband.

Vierteljährliche Lohnstatistik vergleichbarer
Arbeitsplätze und monatliche Lohnstatistik
für die Hohe Behörde.

Unfallstatistik, halbjährlich für die Wirt-
schaftsvereinigung, monatlich für eigene
Zwecke.

Monatliche Belegschaftsstatistik für eigene
Zwecke über:

- Aufteilung nach Produktionsgruppen,
- Gliederung nach Beschäftigungsarten, Be-
triebszugehörigkeit,
- Zu- und Abgang nach Beschäftigungsgrup-
pen und Entlassungsgrund,
- Belegschaftsentwicklung,
- Lohnempfänger: Arbeitstage und Arbeits-
stunden, Sollstunden und verfahrenere Stun-
den, je Monat, je Woche,
- Ausfallstunden, unterteilt nach Art und
Ursache,

- Prozentsatz der Krankfeiernden, errechnet nach Krankenkassenmitgliedern,
- Schwerbeschädigte,
- Mehrarbeitsstunden, vergütete Feiertage,
- Brutto- und Nettolöhne je Mann, Monat, Stunde, jeweils mit und ohne Lehrlinge,
- Aufgliederung der Lohngruppen in: Männer, Frauen, Akkordarbeiter, Lohnarbeiter,
- höchsten und niedrigsten Monatsverdienst,
- Familienstand,
- Altersaufbau,
- Werksrenten (Brutto-, Nettorenten, Anzahl der Rentner, Männer, Frauen),
- Hinterbliebenenunterstützung.

Ferner:

Sondererhebungen,
bestimmte Zusammenstellungen, z. T. wö-
chentlich für die einzelnen Abteilungen und
den Aufsichtsrat.

Werksverrechnungs- kommisionen	Erfassung der Löhne und Unkosten und deren Weitergabe an die Abrechnungsstelle.
Fahrscheinhefte	Beschaffung und Ausgabe an die Rechnungs- büros, Abrechnung und Verbuchung.
Formulare	Entwurf und Beschaffung der Vordrucke, Prüfung der Korrekturabzüge.
Posteingang	Öffnen und Sortieren der für das "Werkstät- tenhauptbüro", die "Lohnabrechnung" und die "Arbeiterannahme" eingehenden Briefe.
Liste "F"	Aufnahme und Überwachung der wegen Krank- heit, Beurlaubung und aus anderen Gründen langfristig Fehlenden und deren Rücküberwei- sung an die Betriebe nach Wiederaufnahme der Arbeit. (97)
Werkseigene Verkaufsstelle.	Bewilligung und Bearbeitung der Vorschußan- träge für Käufe in der werkseigenen Waren- verkaufsstelle.

Die Werkstättenrechnungsbüros

Die Werkstättenrechnungsbüros, von denen es heute noch 15 gibt, liegen meist direkt in oder bei den verschiedenen Produktionsbetrie-
ben und Verarbeitungswerkstätten. Ihr Aufgabenbereich, der früher
einmal wesentlich umfangreicher war, (98) beschränkt sich heute auf
bestimmte Verwaltungsvorgänge, vorbereitende Verwaltungsarbeiten
und Kontrollen.

In den 15 Werkstättenrechnungsbüros, in denen jeweils ein Gruppen-
vorsteher (auch Bürovorsteher genannt) die Aufsicht hat, sind insge-
samt 80 Angestellte beschäftigt.

Arbeitsgebiet:

Allgemein

Anfallende Arbeiten:

Führen der Belegschaftskartei, die neben allgemeinen Personalien enthält:
Lohngruppen und -sätze,
Tarifurlaub,
sonstige Feierzeiten (Krankheit etc.),
Werkzugehörigkeit.

Weitergabe eingetretener Änderungen an die Lochkartenabteilung.

Durchsicht der Arbeitszettel auf Belegschaftsnummern, Kommissionen, Arbeitsstunden, Lohnsätze. Weitergabe an die Lochkartenabteilung.

Auszahlung von Abschlag und Restlöhnung; Rückgabe nicht erhobener Beträge an die "Lohnabrechnung".

Ausschreiben der Kündigungszettel.
Anfertigung der Entlassungsabrechnungen.

Gewährung von Lohnvorschüssen bis zu DM 30, --

Erledigung telefonischer Rückfragen bei Kreditgewährung durch die angeschlossene Verkaufsstelle oder die "Lohnabrechnung".

Ausfertigung der Unfallmeldungen.

Ausschreiben von Kur- und Kohlenscheinen sowie Krankenscheinen. (99)

Statistische Angaben und sonstige Meldungen auf Anforderungen von höheren Stellen.

Unterabteilung: Lohnabrechnung

Die Unterabteilung "Lohnabrechnung", die in anderen Werken häufig auch zur Abteilung "Rechnungswesen" gehört, ist in unserem Falle noch der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" angegliedert. (100)
Da die Lohnabrechnung mit Lochkarten erfolgt, besteht eine enge Verbindung mit der Lochkartenabteilung und damit auch mit dem Bereich des Finanzwesens. (101)

Die Fülle von Abrechnungs- und Verwaltungskleinarbeit verlangt einen größeren Mitarbeiterstab. So beschäftigt diese Abteilung 16 Angestellte, darunter zwei Boten. Ferner werden für bestimmte Terminarbeiten und außergewöhnliche Aufgaben zeitweilig weitere Hilfskräfte angefordert. Ein Abteilungsvorsteher und ein Gruppenvorsteher führen die Aufsicht.

Arbeitsgebiet:

Nettolohnabrechnung

Anfallende Arbeiten:

Durchsicht und Prüfung der Lohnmitteilungen (102) und deren Weiterleitung an die einzelnen Rechnungsbüros. Vorbereitung der wöchentlichen Lohnauszahlungen.

Abstimmung der Schlußzahlen der Lohnlisten und handschriftliche Übertragung der Schlußzahlen jeder Lohnliste in die Lohnzusammenstellung (Gesamtabschluß).

Gesamtabschluß

Aus dieser Hauptliste gehen folgende Endzahlen für das gesamte Werk hervor:
Belegschaft, Arbeitsstunden, Hausstands- und Kindergeld, Bruttolöhne, Lohnüberhebungen, sämtliche ständigen und sonstigen Abzüge, Restlöhne.

Buchungsbelege und Zahlungsanweisungen

Abstimmung der einzelnen Abzugsarten und Anfertigung der Buchungsbelege und Zahlungsanweisungen für die Buchhaltung.

Benachrichtigung der Abteilungen und Behörden

Folgende Abteilungen werden unterrichtet: die "Allgemeine Verwaltung" über die Lohn- und Kirchensteuern für die Meldung beim Finanzamt.

Die Krankenkasse über Beiträge und sonstige Forderungen.

Die "Personalabteilung" über die Höhe der Lohnsummen und die abzugsfähigen Beträge für die Meldung der Gewerbelohnsummensteuer.

Das "Kohlen-" und das "Gewerkschaftsbüro" wie die Abteilung "Betriebswirtschaft" und die Sparstelle über die zuständigen Einbehaltungen.

Die Miete wird mit der Wohnstättengesellschaft abgerechnet.

Stadt-, Finanz-, Gerichtskasse und das Vormundschaftsamt erhalten die jeweils für sie bestimmten Mitteilungen.

Arbeiterlöhne, Lohnvorschüsse, Lohnvorauszahlungen und Lohnüberhebungen

Führung der Kontenblätter als Nebenkonten der Buchhaltung. Monatliche Prüfung der Nebenkonten anhand der Kontoauszüge, die von der Abteilung "Buchhaltung" kommen. Bestätigung der Salden.

Laufende Vervollständigung der Einhaltekartei für Lohn- und Lohnvorschüsse.

Erledigung der Arbeiten, die durch Lohnvorauszahlungen hervorgerufen werden.

Listenmäßige Zusammenstellung der Lohnüberhebungen, die im folgenden Monat einbehalten werden.

Abrechnung mit der Kasse und dem Arbeiterlöhnekonto.

Lohnreste

Ablieferung der an den Zahltagen nicht ausbezahlten Löhne. Verbuchung auf ein hierfür bestimmtes Konto.

Barrückzahlungen	Berichtigung von Fehlern in der Lohnabrechnung und der Berechnung der verschiedenen Abzüge vor der Auszahlung.
Lohnsteuerkarten	Eintragung der steuerpflichtigen Verdienste sowie der zurückbehaltenen Lohn- und Kirchensteuern für ein Jahr. Im neuen Jahr: Auftragung der Nummer der neuen Steuerkarte. Kontrolle von Ein- und Ausgängen im Laufe des Jahres und regelmäßiges Nachtragen von Änderungen der Steuermerkmale.
Lohnkarten	Führung der Lohnkartenkartei. (103)
Lohnsteuer	Der Lohnsteuerjahresausgleich erfordert eine umfangreiche Arbeit. Die sich ergebenden Steuerrückerstattungen werden durch besondere Zahlung vorgenommen. Annahme der jährlichen Steuerermäßigungsanträge der Belegschaft. Laufende Nachtragung von Änderungen der Steuerklassen. Regelmäßige Überprüfung der Verdienste der Jugendlichen.
Lohnpfändungen und Zahlungsverbote	Karteimäßige Erfassung der einzelnen Fälle. Umfangreicher Schriftwechsel mit den zuständigen Stellen (Gerichten, Fürsorgeämtern etc.) (104) Beachtung der gezahlten Lohn- und Warenvorschüsse sowie der Pfändungsgrenze und der Rangfolge beim Zusammentreffen von mehreren Pfändungen.
Mahn- und gerichtliche Einziehungssachen	Einziehung von Forderungen an frühere Belegschaftsmitglieder in gerichtlichem und außergerichtlichem Verfahren. Wahrnehmung der Termine und Durchführung von Zwangsvollstreckungen.
Berufsgenossenschaft	Laufende Überprüfung der Verdienste der Rentenempfänger. Für unfallverletzte Belegschaftsmitglieder werden Verdienstnachweisungen der Berufsgenossenschaft eingereicht. Notieren der festgesetzten Renten nach Mitteilungen von der Berufsgenossenschaft. Besondere, betriebsweise Zusammenstellung der monatlichen Löhne, Arbeitstage und Spesen für die Berufsgenossenschaft, aufgeteilt nach Gefahrenklassen etc. Meldung der monatlichen Anzahl der Versicherten an die "Allgemeine Verwaltung".

Schwerbeschädigte	Laufende Kontrolle und Abstimmung der Zahl der Schwerbeschädigten mit den "Rechnungsbüros", Erfassung der Änderungen im Prozentsatz der Erwerbsminderung. Vierteljährlicher Änderungsnachweis an das Arbeitsamt über die "Personalabteilung".
Invalidenversicherungskarten	Übertragung des jährlichen Versicherungsverdienstes auf die Invalidenversicherungskarten, Ausstellung von Bescheinigungen.
Bescheinigungen (105)	Ausfertigung von Lohnbescheinigungen für Behörden über Tages-, Monats- oder Jahresverdienste. Ausfertigung von Lohnausfallbescheinigungen. Ausstellung von Beschäftigungsnachweisen für heutige und ehemalige Belegschaftsmitglieder. Bescheinigungen der sozialversicherungspflichtigen Verdienste und Angabe der Kalendertage für die Errechnung der Barleistungen an Belegschaftsangehörige durch die Betriebskrankenkasse. Ausfertigung von Arbeitsbescheinigungen für entlassene Belegschaftsmitglieder (für die Arbeitslosenunterstützung notwendig). Fragenbeantwortung u. a. über erzielte Durchschnittsverdienste, Fehlzeiten etc.
Verschiedene Arbeiten	Erstattung von Abzügen aus besonderen Gründen; z. B. Lohnsteuerrückerstattungen nach Änderung des Familienstandes und bei Änderung der Steuerfreibeträge; Erstattung von Sozialversicherungsbeiträgen infolge von Invalidität etc. Errechnung der freiwilligen Krankenkassenbeiträge auf der Basis der sozialversicherungspflichtigen Verdienste für beschäftigte Rentner; Weitergabe der Ergebnisse an die Lochkartenabteilung. Verwendung und Entwertung von Beitragsmarken für die freiwillige Höherversicherung in der Invalidenversicherung. Bearbeitung der Entlassungsabrechnungen für ausscheidende Werksangehörige. Abschluß der Lohnsteuer- und Invalidenversicherungskarte, Auszahlung des Restlohnes und Aushändigung der Arbeitspapiere. Bei Kaufverträgen verschiedener Art Prüfung der Kreditwürdigkeit der betreffenden Belegschaftsmitglieder.

Schriftverkehr

Zahlreicher Schriftwechsel mit den Gerichten, Stadtverwaltungen, Finanzämtern, Ruhrknappschaft, Landesversicherungsanstalten, Rechtspersonen, Arbeitsämtern, Versorgungsämtern, Versicherungsgesellschaften, Firmen und Privatpersonen.

Sterbekasse

Erfassung der neuen Mitglieder. Festsetzung der Monatsbeiträge für die einzelnen Versicherten. Meldung an die Lochkartenabteilung. Überwachung des Beitragseinganges und laufende Prüfung des Beitragssolls. Ausfertigung und Aushändigung der Mitgliedskarten. Anweisung des Sterbegeldes und Führung der Mitgliedskartei.

Schriftverkehr.

"ADREMA"

Beschriftung für verschiedene Zwecke, für verschiedene Abteilungen und Büros, für den Betriebsrat etc.

Umprägen der Platten bei Veränderungen.

Aufstellen von Listen etc.

Auskünfte persönlicher
und telefonischer Art

Mit allen aufgeführten Arbeiten ist ein reger Schalter- und Telefonverkehr verbunden.

Büro Arbeiterannahme

In der "Arbeiterannahme", in der die Verwaltungsarbeiten für die Lohnempfänger "von der Einstellung bis zum Tode" ausgeführt werden, arbeiten 5 Angestellte als Sachbearbeiter und eine Schreibkraft. Einer der Sachbearbeiter ist gleichzeitig Gruppenvorsteher.

Arbeitsgebiet:

Anfallende Arbeiten:

Einstellungen

Überprüfung der Einstellungszuweisung. Ausstellung des ärztlichen Untersuchungsberichtes.

Ausfertigung der Karteikarten für die Zentralkartei und die Werkstättenrechnungsbüros. Ausstellung des Annahmescheines und Bestätigung an das Arbeitsamt.

Eintragung in das Einstellungsbuch, wobei die Belegschaftsnummer festgelegt wird.

Nach Eingang der Zustimmung des Betriebsrats zur Einstellung erfolgt die Festlegung des Eintrittstages oder - bei Wiedereinstellung oder früherer Beschäftigung in anderen Konzernwerken - die Berechnung der gesamten Dienstzeit.

Weitergabe dieser Unterlagen an die Lochkartenabteilung und die Werkstättenrechnungsbüros.

Überwachung der Termine bei der befristeten Einstellung. (106)

Schriftliche Benachrichtigung der Belegschaftsmitglieder, ob der befristete Arbeitsvertrag verlängert, in einen festen überführt oder gekündigt wird.

Kündigungen

Telefonische oder schriftliche Mitteilung der Kündigung an die Werkstättenrechnungsbüros. Bei Abwesenheit des Belegschaftsmitgliedes Benachrichtigung durch einen eingeschriebenen Brief.

Festlegung des Austrittstermins nach der errechneten Werkszugehörigkeit und den tariflichen Bestimmungen. Entsprechende Eintragung in ein Terminbuch.

Bei Kündigungen, die vierteljährlich erfolgen, z. B. beim Erreichen der Altersgrenze, wird vorher ein Anerkennungsschreiben zugesandt.

Entlassungen

Ausstellung der Entlassungsunterlagen: des Austrittsscheines und einer Bestätigung über den Empfang der Arbeitspapiere, die dann mit der vom "Werkstättenrechnungsbüro" zugestellten Entlassungsabrechnung der "Lohnabrechnung" zur weiteren Bearbeitung übergeben werden.

Eintragung in das laufende Entlassungsbuch und Abstellung der Personalkarten in die Entlassungskartei.

Ausfertigung von Zeugnissen oder Abschriften von Lehrbriefen.

Lehrlingswesen

Durchführung der üblichen Einstellungsformalitäten. Ausstellung einer Lehrlingskarteikarte, die die Merkmale des Lehrverhältnisses zeigt.

Nach Ablauf der Probezeit: Zustellung der Lehrverträge an die Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer zur Eintragung in die Lehrlingsrolle. Aushändigung der Verträge an Lehrlinge und Anlernlinge.

Bei vorzeitiger Lösung des Lehrvertrages Mitteilung an das Arbeitsamt.

Stammkartei

Karteimäßige Registrierung

1. der Beschäftigten nach laufenden Belegschaftsnummern (große Personalkarte) und in alphabetischer Reihenfolge (kleine Suchkarte), beides für Männer und Frauen getrennt.
2. der Entlassenen, alphabetische Ordnung.

Weiter werden in der Stammkartei erfaßt:
Renten (Höhe und Berechnung)

Unterstützungsanträge
Prämien
Beteiligung am Vorschlagwesen
Schwerbeschädigte
Vorschüsse
Pfändungen
Jubiläen

Laufende Vervollständigung der Kartei aufgrund von Änderungsanzeigen der Werkstättenrechnungsbüros.
Registratur.

Wehrmachtskartei

Erfassung der Personalien der noch nicht zurückgekehrten Belegschaftsmitglieder.

Bei Meldungen von Gefallenen und für tot Erklärten Bericht an die Betriebskrankenkasse, die Abteilung "Allgemeine Verwaltung" und die Betriebsleitung unter Vorlage der Urkunde. Die abgeschlossenen Karten werden der Entlassenenkartei beigelegt.

Unterstützungen

Angaben über das Dienstalter, den Familienstand, die Art der Beschäftigung u. ä. des Antragstellers. Auskünfte über evtl. Warenvorschüsse, Pfändungen etc. bei einmaligen Unterstützungsanträgen.

Bei laufenden Unterstützungen, Werksrenten, Berechnungen der Renten (107), Überwachung und Kontrolle der Rentenzahlungen.

Abteilung: Personalabteilung

Die "Personalabteilung" ist mit dem betrieblichen Aufstieg ihres Abteilungsleiters (108) zur wichtigsten Abteilung der betrieblichen Sozialverwaltung herangewachsen. Wie die Erfahrung zeigt, besteht eine Tendenz, jeder Abteilung diejenige Stellung im Betriebe einzuräumen, die der formalen Position ihres Abteilungsleiters entspricht.

Tatsächlich hat die "Personalabteilung" auch seit 1952 von allen Abteilungen die stärkste Ausweitung erfahren. Mit den neuen Kompetenzen des Abteilungsleiters stellte sich ein außerordentlicher Zuwachs an Arbeit und Aufgaben ein, dem zum Teil durch Einstellung neuer Arbeitskräfte Rechnung getragen wurde. 1948 hatte die Abteilung insgesamt 8, 1952 9, 1956 15 Angestellte.

Gleichwohl konnte dieser Personalzugang die ständige Arbeitsüberlastung der Angestellten nicht verhindern, da den stark veränderten Verhältnissen innerhalb der Abteilung nicht durch eine Neuorganisation oder durch eine neue Arbeitsverteilung entsprochen wurde. Bei ständiger Zunahme der Aufgaben mußte sich, da einmal erteilte Kompetenzen nicht weiterdelegiert wurden, eine Aufblähung und Verzerrung im Arbeitsvollzug einstellen. Zunehmende Schwerfälligkeit und Verzögerung in der Ausführung der Arbeitsvorgänge zeigten sich als Folge und machten die "Personalabteilung" zum schwächsten Glied der

betrieblichen Sozialverwaltung, obwohl sie innerhalb dieser die wichtigste Abteilung ist.

In der "Personalabteilung" sind heute tätig:

- 1 Verwaltungsdirektor als Abteilungsleiter, sein Vertreter, der Handlungsvollmacht besitzt,
- 10 Sachbearbeiter, darunter 3 Sekretärinnen,
- 3 Schreibkräfte.

Wir werden zunächst näher auf die Einstellungs- und Kündigungsformalitäten eingehen und danach einen Überblick über die Aufgaben der Abteilung geben. (109)

Einstellung von Angestellten

Beantragt ein Abteilungsleiter oder Betriebsleiter bei der "Personalabteilung" eine neue Arbeitskraft oder Ersatz für eine ausgeschiedene, so erfolgt eine Rücksprache des Verwaltungsdirektors mit dem Arbeitsdirektor. Im Falle der Zustimmung wird die Stelle ausgeschrieben, falls der Bedarf nicht aus Vormerkungen gedeckt werden kann. Die Bewerbungen werden dem Abteilungs- oder Betriebsleiter zugeleitet. Die Aufforderung zur Vorstellung bei diesen erfolgt wieder über die "Personalabteilung". Ist der Bewerber angenommen und der Einstellungsbogen ausgefüllt, so stellt sich jener in der "Personalabteilung" beim Verwaltungsdirektor oder seinem Stellvertreter vor. Es folgt eine Untersuchung beim Werksarzt. Hat der Vorstand die Einstellung genehmigt, erhält die neue Arbeitskraft von der "Personalabteilung" zunächst einen befristeten Angestelltenvertrag für drei Monate (Probeverhältnis).

Jeder Anstellungsvertrag erfordert die Unterschrift des Arbeitsdirektors und wahlweise diejenige des technischen Direktors oder des Verwaltungsdirektors. Bei höheren Angestellten grundsätzlich, sonst nur bei Neueinstellungen im Bereich der betrieblichen Sozialverwaltung ist außerdem eine persönliche Vorstellung beim Arbeitsdirektor üblich.

Kündigung von Angestellten

Bei der Kündigung sind die gesetzlichen Kündigungsfristen zu beachten. Das Kündigungsschreiben geht vom Angestellten an die "Personalabteilung" und von dort zu dem zuständigen Abteilungs- oder Betriebsleiter. Dieser veranlaßt, daß diese Meldung weiter an alle Stellen gelangt, die davon Kenntnis haben müssen. Nach erneutem Eingang der Unterlagen in der "Personalabteilung" wird die Kündigung von dieser bestätigt und auf dem Gehaltskonto, in der Angestelltenkartei vermerkt. Am Entlassungstag werden die Arbeitspapiere und sonstige Unterlagen in der "Personalabteilung" ausgehändigt.

Weitere Aufgaben der "Personalabteilung" sind:

Arbeitsgebiet:

Einstellungen
Entlassungen

Anfallende Arbeiten:

Einstellung von Angestellten/Stellenausschreibung.

Schriftwechsel mit den Abteilungen, Bewerbern, Arbeitsämtern, dem Betriebsrat, Ausfertigung der Anstellungsbriefe.

Persönliche Verhandlungen mit den Bewerbern, dem Arbeitsamt etc.

Personalabbau, Einzelkündigungen, Pensionierungen.

Schriftwechsel wie oben, Dankschreiben des Vorstandes (Pensionierungen), Ausfertigung von Zeugnissen etc.

Bewerberkartel, Listen über Ausgeschiedene etc.

Personalangelegenheiten

Versetzungen, Umsetzungen.

Gehaltsfragen, Beförderungen.

Schriftwechsel mit den Abteilungen, Belegschaftsmitgliedern, dem Vorstand, dem Betriebsrat.

Persönliche Verhandlungen.

Heimkehrer-Betreuung

Bearbeitung aller anfallenden Fragen (Wiedereinstellung oder Beendigung des Dienstverhältnisses).

Schriftwechsel, Karteiführung.

Lehrlinge

Schriftwechsel mit der Industrie- und Handelskammer, dem Arbeitsamt, Überwachung der Prüfung, Ausstellung der Lehrverträge, der Ausbildungspläne, der Lehrzeugnisse für die kaufmännischen Lehrlinge und Anlernlinge.

Praktikanten

Verwaltungsmäßige Führung der Hoch- und Fachschulpraktikanten.

Gehaltsabrechnung

Karteiführung; Ermittlung der einzubehaltenden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge.

Fertigstellung der Gehaltsabrechnung auf der Add-Elektra-Buchungsmaschine, Führung der handgeschriebenen Gehaltslisten (109a), Gehalts-Endabrechnung.

Gehälterkontierung, Kontenabstimmung.

Einbehaltung und Weiterleitung der Gewerkschaftsbeiträge,

Gehaltspfändungen und Einbehaltungen aller Art, z. B. von Gehalts- und Warenvorschüssen,

Buchungs- und Zahlungsanweisungen, Lohn- und Gehaltssummenmeldung (110), Abstimmen und Zusammenstellen aller Abzüge, Erfassung und Entrichtung der freiwilligen Angestelltenversicherungsbeiträge,

Aufrechnung und Umtausch von Angestelltenversicherungskarten,
Ermittlung der Jahresverdienste für die Berufsgenossenschaft, der jährlichen Personalkosten für die Krankenkasse,
Ermittlung der Jahresverdienste, der Lohn- und Kirchensteuern zur Übertragung auf die Lohnsteuerkarten.

Auszahlung oder Überweisung der Gehälter der leitenden Beamten.

Vorstandsbezüge, Einkommens- und Vermögensklärungen der Vorstandsmitglieder.

Unfallschaden-
Verband

Karteiführung, An-, Ab- und Ummeldungen, Prüfung auf richtige Eingruppierung.

Angestellten-
Pensionskasse
"Essener Verein"

An-, Ab- und Ummeldungen.

Prüfung auf richtige Eingruppierung, Pensionsberechtigung.

Kassenführung

Führung der Kasse "Sekretariatskonto" und der Auslagenkasse.

Pensions- und
Unterstützungswesen

Karteiführung der Pensionen und Unterstützungen (Renten) unter Ermittlung der einzubehaltenen Steuern.

Fertigstellung der Pensions- und Unterstützungsabrechnung auf der Add-Elektra-Buchungsmaschine.

Endabrechnung der Pensionen und Unterstützungen für Angestellte und Arbeiter.

Ausfertigung der Buchungsbelege und Zahlungsanweisungen.

Ermittlung der Jahrespensionen und Lohnsteuern und Übertragung auf die Lohnsteuerkarten.

Nachweise, Belastung anderer Firmen.

Kapitalisierung der Pensionslasten (Pensionsfond), Pensionsstatistik.

Vorläufige Berechnungen der Rentenansprüche und der Sozialversicherungen.

Schriftwechsel

Allgemein, vertraulich, Öffnen und Weiterleiten der Eingangspost, Wiedervorlage, Terminverfolgung.

Personalakten

Verwaltung der Personalakten, Registratur.

Organisation

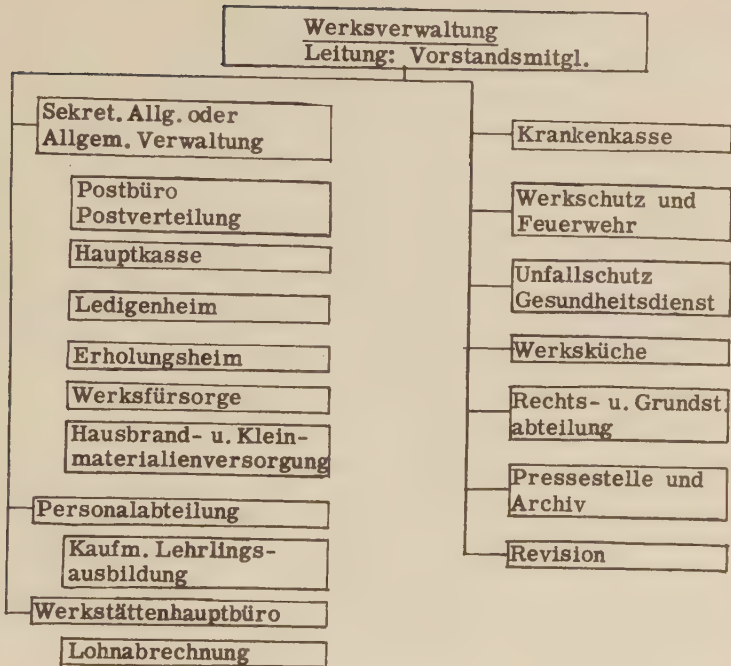
Organisationsfragen, Organisationspläne für die Direktion.

Sonderfragen	Betreffend Schwerbeschädigte, Jubilare, Jubiläumsmeldungen, Sonderaufgaben aller Art (Tarif- und Steuerfragen).
Sekretariatsarbeiten	Materialzusammenstellungen für den Aufsichtsrat und Geschäftsbericht, Abfassung des Vorberichtes. Todesanzeigen, Kranzbestellungen, Personalanzeigen aller Art.
Sonstiges	Urlaubskartei für die höheren Angestellten, Anträge, Meldungen, Urlaubslisten. Führung des Krankenbuches, Krankenstatistik. Ausstellung von Werksausweisen. Büromaterial (Beschaffung und Ausgabe).
Fragen, die sowohl Angestellte als auch Arbeiter betreffen	Beratung und Klärung in Steuerfragen, Fragen des Arbeitsrechtes, des Tarifrechtes, der Sozialversicherung. Anträge an das Landesfinanzamt, das Landesarbeitsamt. Schriftwechsel mit den Arbeitgeberverbänden, Wirtschaftsgruppen etc.
Gehaltsstatistik	Halbjährlich nach Berufsgruppen für den Aufsichtsrat, für den Geschäftsbericht, für die Errechnung von Durchschnittsgehältern etc.
Belegschaftsstatistik	Monatliche Zu- und Abgänge, insgesamt oder unterteilt nach kaufmännischem, technischem und Sozialverwaltungssektor etc.
Sonderstatistiken	Aufgrund spezieller Anforderungen und Bedürfnisse (z.B. für die Berufsgenossenschaft, Industrie- und Handelskammer, den Vorstand etc.)

Hinzuzufügen sind noch die Arbeiten, die dem Abteilungsleiter in seiner Funktion als Verwaltungsdirektor und erster Sachbearbeiter der betrieblichen Sozialverwaltung sowie aus seinen verschiedenen, inner- und außerbetrieblichen Ämtern zufallen (111) (Protokolle, Berichte, Gutachten etc.).

Abteilung: Allgemeine Verwaltung

Die Abteilung "Allgemeine Verwaltung" faßt verschiedenartige, allgemeine Aufgaben zusammen. Bis 1945 war diese Abteilung als "Sekretariat Allgemein" oder "Generalsekretariat" dem Generaldirektor oder dem Gesamtvorstand direkt unterstellt. Mit der Ausgliederung einer gesonderten "Werksverwaltung" wurde sie dieser zugeteilt. Doch behielt die "Allgemeine Verwaltung" in den ersten Jahren nach dieser Neuorganisation noch weitaus die größte Bedeutung unter den übrigen Abteilungen der Werksverwaltung durch ihren großen Kompetenzbereich (siehe Organisationsplan).

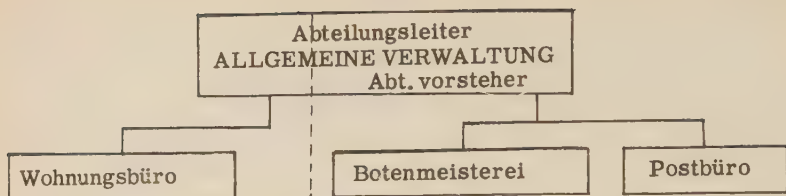


Dann zeigte sich aber, daß die Entwicklung auch ein ständiges Anwachsen der allgemeinen Verwaltungsarbeiten mit sich brachte und deshalb eine Spezialisierung und Verselbständigung verschiedener Aufgaben forderte, wodurch der Kompetenzbereich der "Allgemeinen Verwaltung" eingeengt wurde. - Mit der Bestellung des Arbeitsdirektors ging die "Allgemeine Verwaltung" zusammen mit den anderen Abteilungen in dessen Zuständigkeitsbereich über. Die neue Leitung brachte eine Schwerpunktsverlagerung in den Aufgaben: von der Verwaltung auf die Sozial- und Personalaufgaben. (112)

Heute sind dem Prokuristen und Abteilungsleiter neben der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" noch folgende Büros unterstellt:

1. das Postbüro
2. die Botenmeisterei
3. das Wohnungsbüro

Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten": der Abteilungsleiter der "Allgemeinen Verwaltung" wird von dem Abteilungsvorsteher der "Allgemeinen Verwaltung" vertreten. Diese Vertretung gilt jedoch nicht für das "Wohnungsbüro". Im "Wohnungsbüro" untersteht der Bürovorsteher direkt dem Abteilungsleiter und tritt also nötigenfalls selber als dessen Vertreter auf. (Siehe folgendes Schema)



Die Verwaltungs- und Organisationstätigkeit der "Allgemeinen Verwaltung", wie auch die vielseitigen Aufgaben, die dem Abteilungsleiter durch seine verschiedenen Ämter zufallen, erfordern einen engen Kontakt des Abteilungsleiters mit allen Vorstandsmitgliedern, insbesondere mit dem technischen Direktor. (113) Auch sind nach der Auflösung des "Sekretariats Allgemein" die Sekretariatsarbeiten teilweise noch bestehen geblieben, z. B. die Erstellung von Vorberichten, die Anweisung zur Auszahlung der Tantiemen auf die Konten, die Auszahlung von Sitzungsgeldern an die Aufsichtsratsmitglieder u. a.

Im übrigen aber wurde der Aufgabengereich der "Allgemeinen Verwaltung" eingeschränkt: Nach der Gründung einer selbständigen Sozialabteilung gingen schrittweise auf diese die das Sozialwesen betreffenden Arbeiten und Aufgaben über: die Werksunterstützungen, einmalige und laufende Beihilfen mit ihrer Karteiführung, ihrer Abrechnung und den persönlichen Verhandlungen, die Erholungs- und Urlaubsverschickung in die werkseigenen Erholungsheime, die Verwaltung der Unterstützungsgesellschaft, für deren Aktenführung und Geschäftsbericht die "Allgemeine Verwaltung" federführend gewesen war.

Eine Steuerabteilung übernahm die gesamten Steuerangelegenheiten, eine Rechts- und Grundstücksabteilung die Miet- und Pachtangelegenheiten. (114) Außerdem nahm sich die Rechtsabteilung der Handelsregisterangelegenheiten und der mit den Beteiligungen des Werkes zusammenhängenden Arbeiten an, ohne daß es hier zu einer klaren Kompetenzübertragung gekommen wäre. Wegen der unklaren Regelungen werden diese Angelegenheiten auch weiterhin in der "Allgemeinen Verwaltung" bearbeitet. So besteht zur Zeit eine doppelte Aktenführung über alle Beteiligungen.

In der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" arbeiten 11 Angestellte: 1 Prokurist, 9 Sachbearbeiter, von denen einer gleichzeitig Abteilungsvorsteher ist, und 1 Schreibkraft.

Folgende Arbeiten werden hier ausgeführt:

Arbeitsgebiet:

Aufsichtsratsangelegenheiten

Berichtswesen

Anfallende Arbeiten:

Allgemeiner Schriftwechsel, Vorbereitung und Organisation von Aufsichtsratssitzungen, Zusammenstellung der Vorberichte und deren Abstimmung, Vervielfältigung und Zusendung an die Vorstandsmitglieder (115), Abrechnung von Aufwandsentschädigungen oder Vergütungen.

Monatliche Lageberichte allgemeiner Art, jährliche Geschäftsberichte für die Haupt-

versammlung (ohne Finanzteil → Finanzabteilung), vierteljährliche Wirtschaftsberichte für die Handelskammer, jährlicher Landeszentralbankbericht, Sozialberichte u.a.

Verwaltungsarbeiten

Glückwunsch- und Beileidsbriefe des Vorstandes, Beschaffung von Geschenken, Blumen-spenden, Rundschreiben allgemeiner Art, Bekanntmachungen, Nachrufe.
Vervielfältigung und ihre Verteilung. (116)

Allgemein organisatorische Fragen, Ausfertigung von Fragebogen, Beantwortung von statistischen Fragen von außerbetrieblichen Stellen.

Beantragung und Löschung von Postvollmachten.

Aktenführung, Gesellschaftsgründung und Nachgründung, Sonderverträge, Satzungen.

Werksbesichtigungen

Bearbeitung der Anfragen und Weiterleitung an das technische Sekretariat, Mitteilungen an die Betriebe, Festlegung der Besichtigungsprogramme, Organisation der Bewirtung, Bereitstellung von Omnibussen etc.

Sozialwesen

Jubilar-Ehrung.

Beschaffung der Geschenke und Drucksachen, Ausgestaltung der Jubilarfeier.

Zuwendungen an caritative Verbände, Vereine und dergl. (117)

Karteiführung.

Wohnungsbau:

Planung von Bauvorhaben.

Schriftwechsel und Verhandlungen über Sicherstellung der Landesmittel, Überwachung der Bauprogramme, Anweisung der Werksdarlehen.

Statistik und Berichte.

Beiträge an Verbände, Wirtschaftsgruppen usw.

Schriftwechsel, Prüfung, Zahlungsanweisung, Karteiführung.

Beschaffung von Werbegaben und Tabakwaren

Persönliche Verhandlungen mit Vertretern, Ausgabe, Abrechnung.

Allgemein technischer Schriftverkehr

Erledigung des Schriftwechsels der betrieblichen und technischen Abteilungen mit Firmen und Behörden (Patentangelegenheiten), Anmeldungen zu Tagungen und Vorträgen. (118)

Versicherungen

Meldung der Zu- und Abgänge, Prämienzahlung für Feuer-, betriebliche Haftpflicht-, Kraftfahrzeug-, Beraubungs- und Einbruchsdiebstahl-, Transport-, Ausstellungs- und Reisegepäckversicherungen,

	Privatversicherungen. Bearbeitung von Schadensfällen.
Vertragskartei	Erfassung der vom Werk abgeschlossenen Verträge.
Büromaschinenkartei	Überwachung und Beschaffung der im Werk vorhandenen Büromaschinen; Kartei der Schreib- und Rechenmaschinen.
Hauptversammlung	Organisatorische Aufgaben: Bestellung des Saales, Bewirtung der Presse etc. Endzusammenstellung des Geschäftsberichtes und Druck.
Reisebüro	Besorgen von Fahrkarten, von Reisepässen, Devisen; Anmeldung für Ausstellungen, Messen und Erholungsheime (Angestellte), Auskünfte und Hotelbestellung.
Spesen-Reisekosten- Abrechnung	Prüfung und Anweisung von Reise- und Bewirtungskosten, Karteiführung, Statistik, monatliche Zusammenstellung der Ausgaben der einzelnen Ressorts für den Vorstand.
Abteilungskasse	Ausgaben für Zeitungen, Nachnahmen, Straßenbahnfahrten u. a.
Unfallwesen	Erstattung der Unfallanzeigen, Schriftverkehr mit den Hütten- und Walzwerksberufsgenossenschaften, dem Unfallschadenverband, Beitragszahlung.
Zeitschriften Bücher	Beschaffung von Fachzeitschriften, Fachbüchern und Zeitungen, Verteilung und Überwachung des Umlaufs.
Sonstiges	Briefablage, Terminüberwachung, Beschaffung und Ausgabe von Büromaterial, Posteingang und Weiterleitung.

In den nun folgenden drei Büros obliegt dem Prokuristen der "Allgemeinen Verwaltung" jeweils die Leitung und die Überwachung.

Wohnungsbüro

Den Ausbau des heutigen "Wohnungsbüros" und seiner Aufgaben unternahm in der Hauptsache erst der Arbeitsdirektor, der hier zunächst einen Schwerpunkt seines neuen Aufgabengebietes sah. (119)

Bis 1948 wurden in diesem Büro vornehmlich Ausbesserungsarbeiten veranlaßt, Tauschwohnungen vermittelt, Barackenankäufe u. ä. vorgenommen, Arbeiten, die von zwei Sachbearbeitern erledigt wurden. Der jeweilige Sachbearbeiter durfte bei der Wohnungszuteilung selber abzeichnen. So wurden manche Wohnungen ohne Wissen des Vorstandes vergeben. Heute sind hier tätig: 1 Bürovorsteher, 4 Sachbearbeiter und 1 Schreibkraft.

Die Hauptarbeit besteht in der Erfassung und Beratung der Wohnungssuchenden, in der Führung einer Kartei, die nach Dringlichkeitsstufen geordnet ist, in Wohnungsbesichtigungen und Abfassung von Berichten. Ein reger Publikumsverkehr ist auf bestimmte Wochenstunden beschränkt.

Die Zuteilung von Wohnungen wird zunächst im "kleinen Wohnungsausschuß" beraten, der aus 4 Mitgliedern des Betriebsrates (Wohnungskommission) als Arbeitnehmervertreter und dem Bürovorsteher des "Wohnungsbüros" als Arbeitgebervertreter besteht. Der Bürovorsteher macht Vorschläge anhand seiner Unterlagen und Karteien. (120) Ist Einigkeit mit dem Betriebsrat erzielt, so werden die Vorschläge dem "großen Wohnungsausschuß" zur Entscheidung vorgelegt.

Dem "großen Wohnungsausschuß" gehören an: der Arbeitsdirektor als Vorsitzender, der Verwaltungsdirektor, der Leiter der "Sozialabteilung", der Leiter der "Allgemeinen Verwaltung" und die "Wohnungskommission" des Betriebsrates. Wird der Beschluß des "kleinen Wohnungsausschusses" in diesem erweiterten Gremium bestätigt, so bleibt dem Arbeitsdirektor dennoch die letzte Entscheidung vorbehalten.

Zu den Obliegenheiten der Mitglieder des "großen Wohnungsausschusses" gehört ferner die Planung von Wohnungsbauten, die Beschaffung der finanziellen Mittel, die Durchführung und die Überwachung der Bauvorhaben, wozu jeweils sachkundige Berater, z.B. Architekten, Bausachverständige, Mitglieder der Wohnungsbaugesellschaften etc. herangezogen werden.

Das Wohnungsbüro übernimmt die schriftliche Benachrichtigung der Antragsteller.

Weitere Verwaltungsarbeiten sind: Ausstellung von Rechnungen über Strom- und Gasbezug (Werkwohnungen), Überwachung der Mieteingänge, Kleingarten-Pachtverträge, Einziehung der Pachten, Besichtigung von Wohnungen und ihre Instandsetzung, monatliche Kostenstatistik, Sonderprogramme und Sonderaufgaben des Wohnungswesens.

Postbüro

Leitung: Der Prokurist der "Allgemeinen Verwaltung"

Personal: 3 Angestellte.

Zu den anfallenden Arbeiten gehören:

Posteingang	Abholung der Post vom Postamt, Öffnung, Eintragung und Weiterleitung der Post.
Postausgang	Beschriftung, Verschließung, Frankierung, Abfertigung von Paketen, Beförderung zum Postamt.
Allgemeines	Einzahlungen, Verhandlungen mit dem Postamt, Führung der Portokasse.

Botenmeisterei

Die Botenmeisterei beschäftigt 1 Sachbearbeiter und 13 Boten mit dem Postumlauf: Beförderung von Briefen und dgl. innerhalb des Werkes und dem allgemeinen Botendienst: Zustellung und Abholung von Unterlagen inner- und außerhalb des Werkes.

Abteilung: Belegschaftseinsatz (betrifft nur Lohnempfänger)

Der Schwerpunkt der Aufgaben der Abteilung "Belegschaftseinsatz" liegt - im Gegensatz zu den Verwaltungsaufgaben der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten" - mehr in der persönlich-menschlichen Sphäre. Hier wird durch Anwerbung und Auswahl unter den Bewerbern für eine ständige Bereitstellung von Arbeitskräften gesorgt, der richtige "Einsatz" der einzelnen Arbeiter in den Betrieben wird überwacht, bei Zwistigkeiten zwischen Betriebsleitern, Arbeitern und dem Betriebsrat vermittelt, persönliche Beschwerden werden angehört, Ratschläge erteilt und in gewissem Umfang eine Betreuung ausgeübt. Dennoch stehen die Fragen der größtmöglichen wirtschaftlichen Leistung im Vordergrund.

Das Streben nach einer "maximalen Leistung" war ursprünglich auch bei der Gründung dieser Abteilung ausschlaggebend gewesen. 1943 wurde eine sogenannte "Arbeitseinsatzstelle" geschaffen, in der zeitweise bis zu 10 Arbeitsingenieure angestellt waren. Der Leiter des "Arbeitseinsatzes" unterstand direkt der NSDAP. Es war die Aufgabe dieser Stelle, für eine optimale Ausnutzung des gesamten Menschen- und Sachpotentials zu sorgen. - Nach 1945 blieb die "Einsatzstelle" bestehen, man versuchte, ihren Aufgaben eine neue Ausrichtung zu geben.

Zunächst unterstand die Abteilung dem technischen Direktor, erhielt aber nach Einsetzung eines Verwaltungsdirektors von diesem ebenfalls Anweisungen. Durch das Mitbestimmungsgesetz, das die Abteilung dem Arbeitsdirektor zuwies, traten keine grundsätzlichen Änderungen ein, auch die enge Zusammenarbeit mit dem technischen Sektor blieb bestehen.

Personal: Ein Abteilungsleiter, ein Sachbearbeiter, eine Schreibkraft.

Einstellungen

Die Arbeitereinstellung verläuft zweigleisig: einmal durch den "Belegschaftseinsatz", der zunächst Kontakt aufnimmt mit den Bewerbern, dann durch die "Arbeiterannahme", die die rein verwaltungsmäßige Bearbeitung durchführt.

Die Bedarfsmeldungen für neue Arbeitskräfte werden von den einzelnen Betrieben an den "Belegschaftseinsatz" gerichtet, dort gesammelt und an den Vorstand weitergeleitet. Dieser entscheidet, ob neue Einstellungen vorgenommen werden sollen oder nicht. Für Neueinstellungen gibt es zwei Gründe: 1. Ersatz für ausgeschiedene Arbeiter, 2. neue Arbeitskräfte für eine Produktionsausweitung. Grundsätzlich bedürfen Neueinstellungen für Produktionsausweitung der Zustimmung des gesamten Vorstandes.

Nach einer positiven Entscheidung des Vorstandes nehmen die Einstellungsformalitäten folgenden Verlauf:

Bewerber, die sich auf Grund der Stellenangebote melden, stellen sich im "Belegschaftseinsatz" vor. Hier werden sie beraten und aufgeklärt über die Art ihrer neuen Tätigkeit und gleichzeitig begutachtet, ob sie auf Grund ihrer Fähigkeiten und körperlichen Verfassung für den freien Arbeitsplatz geeignet sind. Die Arbeitspapiere (z.B. Zeugnisse, Invalidenversicherungskarte, Arbeitslosenkarte u.a.) werden einer ersten Prüfung unterzogen. Ist der Sachbearbeiter des "Belegschaftseinsatzes" mit dem ersten Eindruck zufrieden, so erhält der Bewerber einen Laufzettel ausgehändigt, mit dem er alle die Betriebsstellen aufsuchen muß, die zu seiner Einstellung ihre Zustimmung zu geben haben.

1. Vorstellung zunächst in dem Einzelbetrieb oder der Werkstätte, wo sich der Arbeitsplatz befindet, der besetzt werden soll. Hier hat der Betriebsleiter oder Meister sein Einverständnis zu geben. Gleichzeitig wird dem Anwärter die Möglichkeit geboten, sich seinen Arbeitsplatz anzusehen.
2. Vorstellung beim Betriebsrat. (121)
3. Untersuchung beim Werksarzt. Das Gutachten des Werksarztes wird verschlossen zum "Belegschaftseinsatz" zurückgetragen und dort nach schriftlicher Einwilligung des Bewerbers geöffnet.
4. Unterrichtung beim "Unfallschutz" in einem halbstündigen Aufklärungsvortrag über die Unfallgefahren, ihre Vermeidung und Bekämpfung.

Sind alle geforderten Unterschriften vorhanden, so werden in der "Belegschaftseinsatzstelle" die vorliegenden Arbeitspapiere einer neuerlichen und gründlichen Prüfung unterzogen. Ist der Nachweis über die vorhergehenden Arbeitsjahre lückenlos erbracht, so erfolgt eine befristete Einstellung für drei Monate, und die verwaltungsmäßigen Einstellungsformalitäten können in der "Arbeiterannahme" ihren Anfang nehmen.

Nach drei Monaten wird in dem Betrieb oder der betreffenden Arbeitsstelle nachgefragt, ob sich der Eingestellte bewährt habe. Bei einer positiven Antwort wird der Arbeitsvertrag für weitere zwei Monate verlängert. Erst nach Ablauf dieser Zeit tritt das neue Belegschaftsmitglied in ein festes Arbeitsverhältnis zum Werk.

Weitere Arbeiten sind:

Umsetzungen

Jährlich finden 1000 bis 1200 Umsetzungen von Arbeitern an andere Arbeitsplätze statt, für die in der Hauptsache gesundheitliche Gründe maßgebend sind. Die meisten Umsetzungen gehen daher auch in der Richtung von den Heißbetrieben zu den Kaltbetrieben (Walzwerk-Zuricherei-Kaltbetriebe), denn die Arbeit in den Heißbetrieben kann meist nur eine bestimmte Zeitlang ohne gesundheitlichen Schaden geleistet werden.

Der offizielle Weg bei Umsetzungen führt über den Betriebsleiter oder

Meister zum "Belegschaftseinsatz" und von hier zum Werksarzt. Anhand des werksärztlichen Gutachtens berät der Leiter des "Belegschaftseinsatzes" mit dem Betriebsrat und den Betriebsleitern, um dem Arbeiter einen angemessenen Arbeitsplatz zuzuweisen. (122) Schließlich ist die Zuweisung auszustellen und die verschiedenen Verwaltungsformalitäten sind in die Wege zu leiten.

Daneben gibt es auch andere Gründe, die zu Umsetzungen führen können, wie z. B. Unstimmigkeiten zwischen Meister und Arbeitern, zwischen Kameraden oder der Wunsch nach besseren Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten etc. Auch hier hat der "Belegschaftseinsatz" zu vermitteln und zu beraten.

Entlassungen

Bei Kündigungen, z. B. beim Erreichen der Altersgrenze (65 Jahre) wie auch bei fristlosen Entlassungen und Entlassungen aller Art werden die Arbeiter beraten, und auf Wunsch werden Verhandlungen mit dem Betriebsrat etc. geführt.

Fraueneinsatz

Gleiche Einstellungsformalitäten wie oben. Umsetzungen werden bei Schwangerschaften vorgenommen, um die Bedingungen des Mutterschutzgesetzes einzuhalten. Zusammenarbeit mit der Frauenvertreterin des Betriebsrates.

Vorbereitende Lehrlingseinstellung

Aufruf und Anmeldung zur jährlichen Prüfung, Schriftwechsel mit dem Arbeitsamt, den Eltern; Beratung der Eltern und Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Vorbereitung der Lehrlingsprüfung. Mitentscheidung des Abteilungsleiters bei der Auswahl der Bewerber (zusammen mit dem Verwaltungsdirektor, dem Betriebsrat und dem Leiter der "Lehrwerkstatt").

Betreuung der Kriegs- und Unfallbeschädigten (123)

Zu ihrer Betreuung sind von seiten des Werkes der Leiter des "Belegschaftseinsatzes", von seiten der Arbeiter ein "Vertrauensmann" (124) ernannt. Prüfung der Einsetzungs- und Umsetzungsmöglichkeiten, Verhandlungen mit dem Geschädigten und den Fürsorgestellten, Beratung mit dem Betriebsrat und den Vertrauensmännern, Einweisung zu einem zeitweisen Einsatz in der Invalidenwerkstatt. (125)

Studenteneinsatz

Lenkung des Studenteneinsatzes während der Hochschul- und Universitätsferien. Umsetzung an die Arbeitsplätze, die gerade unbesetzt sind (z. B. infolge von Urlaub).

Straßenbahn- und Omnibusverkehr

Verhandlungen mit der Straßenbahn und den Omnibusgesellschaften über den günstigsten Wageneinsatz und Abstimmung mit den An- und Abfahrtszeiten. Weiterleitung von Beschwerden der Arbeiter.

Arbeitsschutzkleidung

Prüfung der Notwendigkeit von zusätzlicher Arbeitskleidung und von

Arbeitsschuhen bei sehr schmutziger Arbeit (z. B. für Schweißer, Hochofenleute etc.). Abstimmung zwischen den Wünschen der Betriebe, des Betriebsrates und der Werksleitung. Festlegung der zugebilligten Menge.

Arbeitsplatzbesichtigungen und Arbeitsplatzpläne

Besichtigung der Arbeitsplätze durch den Abteilungsleiter. Aufstellung von Arbeitsplatzplänen nach Rücksprache mit den Betrieben und Verhandlungen mit dem Betriebsrat.

Unternehmereinsatz

Wöchentliche Erfassung der eingesetzten Arbeiter fremder Unternehmer und anderer Werksfremder mit Meldung an den Vorstand.

Wochenbericht

Zusammenstellung der insgesamt eingesetzten Belegschaft.

Liste "F" (126)

Überwachung der Liste "F" und Beratung der Kranken. Zustellung einer Vorladung an die ständig Fehlenden, vor der Ordnungskommission zu erscheinen. Beratung mit dem Betriebsrat über die Arbeiter, die ständig krank sind.

Urlaub

Prüfung des "unbezahlten Urlaubs" der Arbeiter. Zusammenarbeit mit den Betrieben und dem Vorstand.

Sonstiges

Allgemeiner Schriftwechsel. Erledigung der ein- und ausgehenden Post, Wiedervorlage, Terminverfolgung und Registratur, Aufstellung des Organisationsplanes für die Reihenröntgenuntersuchungen. Reger Publikumsverkehr.

Ordnungsausschußsitzung

In den Räumen des "Belegschaftseinsatzes" finden außerdem die Sitzungen des Ordnungsausschusses statt. Dieser Ausschuß wurde nach der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes geschaffen. Er soll helfen, die Werksdisziplin aufrechtzuerhalten und gleichzeitig willkürliche Entscheidungen von seiten der Werksleitung zu unterbinden.

Der Abteilungsleiter des "Belegschaftseinsatzes" tritt hier als der Vertreter der Werksleitung, 4 Betriebsratsmitglieder (Ordnungskommission) als Vertreter der Arbeiterschaft auf. Vor dem Ausschuß haben solche Belegschaftsmitglieder zu erscheinen, die sich gegen die Werksdisziplin vergangen haben. Hierunter zählen u. a.: unentschuldigtes Fehlen, unkollegiales Verhalten, Schlägerei, Diebstahl, geringe Arbeitsleistungen etc. In folgender Weise wird die Verhandlung geführt:

1. die Klage wird vorgebracht
2. die Belastungszeugen vorgeführt
3. die Entlastungszeugen angehört.

Die Bestrafung kann von einer Verwarnung bis zur fristlosen Entlassung gehen.

Das Protokoll der Ausschußsitzung bedarf der Unterschrift des Ar-

beitsdirektors. Die gefaßten Entschlüsse des Ausschusses können, wenn der Betriebsrat zugestimmt hat, auch von der Gewerkschaft nicht mehr angefochten werden.

Abteilung: Pressestelle

Von 1945 bis kurz nach der Einsetzung des Arbeitsdirektors war die "Pressestelle" mit der "Werksbücherei" und dem "Werksarchiv" in einer Abteilung und unter der gleichen Leitung zusammengefaßt. Die Arbeit der Pressestelle beschränkte sich auf einen Ausschnittdienst von wichtigen Presseartikeln und deren Ablage im "Presse-Ausschnitt-Archiv", auf eine gelegentliche Abfassung von Artikeln, auf Zeitungen- und Zeitschriftenkontrolle, Auskünfte und Besuche.

Durch den Arbeitsdirektor wurde ein neuer Presseleiter verpflichtet, der das Pressewesen zusammen mit der wiedergegründeten "Hüttenzeitung" übernahm und neu organisierte. Heute sind hier beschäftigt: 1 Presseleiter, 1 Schriftleiter, 1 Fotograf.

Die Hauptarbeit der Pressestelle ist die monatliche Herausgabe der "Hüttenzeitung", die für die Belegschaft bestimmt ist, aber auch an Kunden versandt wird. (127) Die "Hüttenzeitung" ist ein wichtiges Instrument zur Information der Belegschaft. Sie soll über die verschiedenen betrieblichen Geschehnisse Aufklärung geben und eine größere allgemeine Kenntnis der Arbeits- und Wirtschaftsvorgänge vermitteln. (128) Auswahl und Zusammenstellung der Themen für die "Hüttenzeitung" bestimmt der Presseleiter. Der Betriebsrat erhält in einer monatlichen Zusammenkunft über den geplanten Inhalt der nächsten Nummer in großen Zügen Auskunft. Eine Seite der Werkszeitung steht den Betriebsratsmitgliedern zur Verfügung, auf der sie ihre Probleme diskutieren oder sonstige Mitteilungen machen können. (129)

Daneben betreibt die Pressestelle auch gelegentlich kaufmännische Werbungen, die sich jedoch vornehmlich auf Auslandswerbung beschränken, z.T. werden auch Kundenbesuche gemacht. Der Presseleiter bemüht sich, im Sinne von "Public Relations" mit der Außenwelt Kontakt zu halten: Mitteilungen bei geschäftlichen Ereignissen, bei besonderen Anlässen Pressekonferenzen sollen dem In- und Ausland die nötigen Informationen geben.

Eine weitere tägliche Aufgabe ist die Durchsicht der Tageszeitungen und Zeitschriften. Wichtige Meldungen werden gesammelt, eventuell an verschiedene betriebliche Stellen weitergeleitet und schließlich im "Pressearchiv für Zeitungsausschnitte" abgelegt.

Die Pressestelle ist zwar dem Arbeitsdirektor unterstellt, doch ergibt sich aus ihrer täglichen Arbeit von selbst ein ständiger Kontakt mit den übrigen Bereichen, insbesondere mit dem technischen Ressort.

Abteilung: Unfallschutz

Die Abteilung "Unfallschutz" umfaßt den Personen- wie den Sachschutz; dementsprechend sind ihr auch die "Werksfeuerwehr" und der "Werkschutz" unterstellt. Diese Regelung besteht allerdings erst seit 1954, vorher wurde der "Werkschutz" getrennt geführt. Angeschlossen ist ferner noch ein Krankentransportdienst.

Der "Unfallschutz", während des Krieges stark vernachlässigt, dann langsam wieder aufgebaut, findet heute nach seiner Eingliederung in den Bereich des Arbeitsdirektors (vorher gehörte er zur "Werksverwaltung") besondere Förderung.

Es sind hier eingesetzt:

1 Betriebsleiter: Sicherheitsoberingenieur

1 Sicherheitsingenieur

17 Angestellte: 1 Hauptwachtleiter

5 Wachtleiter

1 Oberbrandmeister

4 Brandmeister

6 Bürokräfte

1 Unfallobmann

140 Unfallvertrauensmänner

210 Mann für den Werkschutz

30 Mann für die Werksfeuerwehr.

Neben sozialen oder menschlichen Gründen sprechen bei den Bemühungen um die Unfallverhütung wirtschaftliche Gesichtspunkte mit, wie die Erhaltung der Arbeitskraft und die finanziellen Belastungen, die bei Unfällen entstehen.

4/5 der Unfälle führt man heute auf menschliche Fehlhandlungen und nur 1/5 auf technische oder organisatorische Unzulänglichkeiten zurück. Unkenntnis, Sorglosigkeit, Leichtsinn, Gleichgültigkeit, aber auch schwere seelische Belastungen, schlechtes Betriebsklima und andere psychologische Gründe mögen die Ursache von Unfällen sein.

Die häufigsten Arten von Verletzungen sind:

1. Handverletzungen 35%

2. Fußverletzungen 26%

3. Kopfverletzungen 8%, davon sind 36% tödlich.

Der Verhütung von Unfällen dienen einmal die Schutzkleidung (Stahlhelme, Arbeitsschuhe mit Stahlkappen, Schutzbrillen, Handschuhe, Schürzen etc.), zum anderen die ständige Überwachung der Betriebe durch die Unfallvertrauensmänner (130), den Unfallobmann (131) und die "Unfall- und Sicherheitskommission" des Betriebsrates (besteht aus 5 Arbeitnehmervertretern). Sie haben die Aufgabe, Gefahrenquellen aufzudecken, die Arbeiter bei ihrer Tätigkeit zu überwachen, zum Beispiel, ob sie die vorschriftsmäßige Schutzkleidung tragen, und ständig auf die Gefahren hinzuweisen.

Jede Beanstandung von Seiten der Unfallvertrauensmänner muß zunächst mit dem Meister, dann mit dem Betriebsleiter besprochen werden. Wird mit diesen keine Lösung gefunden oder Verständigung erzielt, so kann die Angelegenheit dem Unfallobmann oder dem Sicherheitsingenieur weiter gemeldet werden, die dann entscheiden oder für Abstellung der Mängel sorgen.

Der Förderung der Zusammenarbeit und dem Erfahrungsaustausch dienen die vierteljährlichen Sitzungen aller Unfallvertrauensmänner. Darüber hinaus wurden sogenannte "Gespräche am runden Tisch" eingeführt, die in den einzelnen Betrieben stattfinden und die Betriebsleiter, Ingenieure, Meister, Assistenten, Vorarbeiter, Unfallvertrauens-

ensmänner, Betriebsratsmitglieder und einige Arbeiter, die an besonderen Gefahrenstellen beschäftigt sind, zusammenführen. Besprechungen der Gefahrenquellen und ihre mögliche Beseitigung, offene Aussprachen sollen die Vertrauensbasis herstellen, die für die Zusammenarbeit unerlässlich ist.

Viel Wert wird auf die monatlichen Statistiken gelegt, die dem Arbeitsdirektor, dem technischen Vorstand vorgelegt und von diesen unterzeichnet dann an alle Betriebsleiter zurücklaufen. Mit der Unterschrift der Leitung sollen diese Statistiken ein stärkeres Gewicht bekommen.

Es wird sowohl eine Arbeits- als auch eine Erfolgsstatistik geführt. Die Arbeitsstatistik versucht zu ermitteln, wie sich zum Beispiel der Kopfschutz auswirkt oder die halbe Stunde Belehrung über die Unfallgefahren bei jeder Neueinstellung. Sie versucht die sogenannten "Unfälle" herauszufinden, das heißt diejenigen, die innerhalb einer bestimmten Zeit eine besonders hohe Anzahl von Unfällen melden.

In der Erfolgsstatistik dagegen werden die Unfallursachen, das Verhältnis von Belegschaftsstärke und Unfallhäufigkeit, das Verhältnis von Arbeitsstunden und Unfällen etc. untersucht.

Werkschutz

Der Werkschutz umfaßt:

1. Den Wach- und Pförtnerdienst (21 Torhäuser).

Personenkontrolle, Überwachung der Ein- und Ausgänge, Kontrolle der Werksausweise, bei Verdachtsmomenten auch Kontrolle der Aktentaschen, Ausstellung von Anmeldescheinen etc.

2. Die Kontrolle der Werkgrenze.

Sicherung gegen Zutritt Unbefugter, gegen Diebstahl, besonders von Schrott etc. Bei kleineren Vergehen erst Verwarnung durch den Betriebsleiter, gröbere Vergehen kommen vor den Ordnungsausschuß.

Werksfeuerwehr

Hier arbeitet eine Berufsfeuerwehr (30 Mann) in zwei Schichten mit jeweils 24 Stunden Dienst. Sie haben Schlaf- und Aufenthaltsgelegenheit. Ihre Arbeit ist hauptsächlich vorbeugender Art, sie dient der Brandverhütung. Jeder Betrieb hat einen Brandmeister, der dafür zu sorgen hat, daß alle Feuerverhütungsmaßnahmen eingehalten werden und alle Gerätschaften in Ordnung sind.

Krankentransportdienst

5 Krankenwagen befördern auch Familienangehörige der Belegschaft und sorgen für sofortige Hilfe bei Unfällen.

b) Die Abteilungen der Sozialen Dienste

Die Sozialen Dienste fassen die Abteilungen zusammen, die der "sozialen Bestgestaltung", der Besserung der allgemeinen Lage der Arbeitnehmer dienen. (132) Ursprünglich auch aus einem Verantwortungsbewußtsein des Unternehmers gegenüber der Belegschaft begründet, stellen sie heute unumgängliche sozialpolitische Instrumente der Betriebsleitung dar. Auch hier handelt es sich mehr oder weniger um reine Routinearbeiten, die die Leistungsfähigkeit, die Werksverbundenheit, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft heben sollen.

Sozialabteilung

Die heutige "Sozialabteilung" des Werkes wurde erst ein halbes Jahr vor unserer Untersuchung gegründet, d.h., das damals bestehende "Sozialbüro" wurde in den Rang einer "Sozialabteilung" erhoben, der Sozialassistent wurde Abteilungsleiter mit Handlungsvollmacht. Es scheint, daß die Vorstellung einer selbständigen "Sozialabteilung" bereits bei der Einsetzung des Arbeitsdirektors bestanden hat, da der erste Sozialassistent schon als Sozialabteilungsleiter eingestellt wurde. Da aber zunächst keine Umgestaltungen und Umorganisationen vorgenommen wurden, konnte sich die Sozialabteilung erst allmählich über ein "Sozialsekretariat", dann ein "Sozialbüro" herausentwickeln.

Die noch sehr junge "Sozialabteilung" ist zunächst dabei, sich ihr Aufgabengebiet auszubauen. Es ist geplant, ihr in Zukunft alle Abteilungen zu unterstellen, deren Funktionen auf dem Sozialgebiet liegen, z.B. die "Werksfürsorge", die "Wirtschaftsbetriebe" und den "Belegschaftseinsatz". (132a)

Die "Sozialabteilung" beschäftigt zur Zeit:
einen Abteilungsleiter, 2 Angestellte (davon ist einer Sachbearbeiter für das Unterstützungswesen), eine Sekretärin.

Folgende Aufgaben sind der Sozialabteilung bisher übertragen worden:

1. Die Bearbeitung der Urlaubs- und Erholungsverschickungen.
2. Die Bearbeitungen der einmaligen Unterstützungen und Beihilfen.
3. Das betriebliche Vorschlagswesen.

Ferner sind ihr verblieben:

4. Assistenten- und Sekretariatsarbeiten für den Arbeitsdirektor.
5. Die Arbeit in den Ausschüssen.

Den Schwerpunkt seiner Aufgaben sieht der Abteilungsleiter in einer mehr persönlichen Vermittlungstätigkeit, in der Suche nach Kontakten, nach besserem Überblick, nach besserer Organisation und in solchen Angelegenheiten, die außerhalb der Routinearbeiten liegen.

1. Die Urlaubs- und Erholungsverschickung

In werkseigenen Erholungsheimen stehen alle 14 Tage ungefähr 76 Plätze den aktiven Belegschaftsmitgliedern, ehemaligen Werksan-

gehörigen, Veteranen und Invaliden zur Verfügung. Zu Beginn des Jahres werden Ausschreibungen für 1000 Plätze im Jahr gemacht. Die Anmeldungen werden an die "Werkstättenrechnungsbüros" oder direkt an die "Sozialabteilung" gerichtet. Weitere Arbeitsvorgänge sind:

Aufstellung der Urlaubslisten (133), Verteilung der Plätze, Führung und Kontrolle der Urlaubskartei, Einbehaltung und Abrechnung von DM 1,- pro Tag als Pensionspreis. Die Beförderung, die Unterbringung und wirtschaftliche Betreuung in den Heimen selber liegt in den Händen der "Wirtschaftsbetriebe".

Ferner: Vermittlung von Meldungen für die von der Wirtschaftsvereinigung organisierten Italienfahrten.

2. Die einmaligen Unterstützungen und Beihilfen

Für laufende Unterstützungen (Werksrenten) und einmalige Beihilfen wurde 1940 bereits eine Unterstützungs-G.m.b.H. gegründet, deren alleiniger Gesellschafter das Unternehmen selber war. Durch die Einführung der Pensionsordnung 1952 wurden die Werksrenten aus dem Zuständigkeitsbereich der Unterstützungsgesellschaft herausgenommen, so daß diese nach der veränderten Satzung nur noch einmalige Unterstützungen und Beihilfen zu zahlen hat. (134)

Die Organe der Unterstützungs-G.m.b.H. sind folgende:

1. Die Gesellschaftsversammlung: Ein Vertreter der Werksleitung prüft einmal im Jahr die Rechnungslegung und die Vermögensübersicht.
2. Der Beirat: Paritätisch besetzt durch die 4 Vorstandsmitglieder und 4 Mitglieder des Betriebsrates (Unterstützungskommission).
3. Die Geschäftsführung: 3 Vertreter der Werksleitung: der Verwaltungsdirektor, der Abteilungsleiter der "Sozialabteilung", der Abteilungsleiter der "Allgemeinen Verwaltung". (135)

Der Beirat bedient sich eines Bewilligungsausschusses, der zwar kein gesetzliches Organ ist, aber die Hauptarbeit leistet. Auch hier ist die Besetzung paritätisch:

3 Vertreter der Werksleitung: der Leiter der "Sozialabteilung", der Verwaltungsdirektor, die Leiterin der "Werksfürsorge".

3 Betriebsratsmitglieder (Bewilligungskommission): ein Vertreter der Arbeiter, ein Vertreter der Angestellten, eine Vertreterin der Frauen.

Den Vorsitz hat der Leiter der "Sozialabteilung".

Da sehr viele Anträge einlaufen (136), tritt der Bewilligungsausschuß fast jede Woche einmal zusammen. Die "Sozialabteilung" ist für die organisatorische Durchführung, die Einberufung der Mitglieder zur Sitzung, die Überwachung des Umlaufs der Anträge, die Führung der Unterstützungskartei und die sonstige Verwaltungsarbeit verantwortlich.

Der organisatorische Ablauf ist folgender:

- Die Anträge werden in den "Rechnungsbüros", in der "Personal-

- abteilung" oder auch in der "Sozialabteilung" eingereicht.
- In den "Werkstättenrechnungsbüros" oder in der "Personalabteilung" werden Name, Geburtsdatum, Familienstand, Wohnung, Belegschaftsnummer, Betrieb, Beschäftigung, Dienstalster und der gesamte Verdienst mit Zuschlägen in den letzten drei Monaten eingetragen.
 - Der Antrag läuft dann zum Betrieb oder zur Abteilung, wo der Antragsteller beschäftigt ist. Der Betriebs- oder Abteilungsleiter nimmt Stellung zum Antrag und der Person des Antragstellers (fleißig, tüchtig, unpünktlich, unfreundlich etc.).
 - Der Betriebsrat erklärt, ob Bedenken gegen den Antrag bestehen oder nicht.
 - Die Betriebskrankenkasse macht die mit dem Antrag zusammenhängenden Angaben über Unfall, Krankheiten, Heilverfahren, über das gezahlte Krankengeld, Hausgeld oder sonstige Zuwendungen und ihre Gesamtleistungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne.
 - Die Werksfürsorge berichtet über die häuslichen und gesundheitlichen Verhältnisse. Zur notwendigen Information werden Hausbesuche durchgeführt, die nicht immer vorher angekündigt werden.
 - Zuletzt geht der Antrag zur "Sozialabteilung", die anhand ihrer Kartei feststellt, ob es sich um den ersten, einen zweiten oder etwa häufigeren Antrag handelt und ob der Antragsteller bereits Beihilfen erhalten hat.
 - Erst wenn der Antrag diese Stellen durchlaufen hat, kommt er vor den Bewilligungsausschuß, der darüber abstimmt.

Danach: Benachrichtigung des Antragstellers mit einer Anweisung zur Auszahlung einer bestimmten Summe an der Hauptkasse oder einer begründeten Absage.

Jeder Antrag muß von drei Mitgliedern des Bewilligungsausschusses unterschrieben sein: dem Vertreter der Angestellten, dem Vertreter der Arbeiter und dem Vertreter der Werksleitung (Sozialabteilung). Die Bewilligung unterzeichnen zwei Vorstandsmitglieder: der Arbeitsdirektor und der technische Vorstand; bei Ablehnung unterzeichnet die "Sozialabteilung". (Abgelehnt werden etwa 40% der Anträge.)

3. Das betriebliche Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen hat in den letzten Jahren einen ungewöhnlichen Aufschwung erlebt. Die große Bedeutung, die man heute dem Vorschlagswesen beimißt, die großen Anstrengungen, die von der Werksleitung unternommen werden, um die Mitarbeit der Belegschaft am Vorschlagswesen zu aktivieren, lassen erkennen, daß es um mehr geht, als nur um den Beitrag zur Steigerung der Produktivität. Man sieht darin heute ein unerläßliches Mittel zur Verbesserung der "zwischenmenschlichen Beziehungen" und des Betriebsklimas überhaupt durch das so geweckte Interesse der Belegschaft an ihrer Arbeit und am Betriebe. Deshalb gehört das betriebliche Vorschlagswesen funktionell zum Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors, Auswertung und Überprüfung obliegt

aber den Fachleuten des Betriebes.

Der Ausbau des Vorschlagswesens, seine Organisation und Überwachung ist Aufgabe der "Sozialabteilung".

- Der Verbesserungsvorschlag wird auf dem vorgeschriebenen Formular entweder im Betriebe eingereicht oder in die Briefkästen bei den Torhäusern eingeworfen zur Weiterleitung an die "Sozialabteilung".
- Nach Registrierung erfolgt Benachrichtigung des Belegschaftsmitgliedes über den Eingang des Vorschlages und Zuleitung des Vorschlages an die zuständigen Stellen zur Prüfung.
- Nach technisch-wirtschaftlicher Prüfung in der Abteilung "Betriebswirtschaft" - hier arbeiten zwei Sachbearbeiter nur für das Vorschlagswesen -
- Weiterleitung an die Betriebs- oder Abteilungsleiter, die der Vorschlag interessieren könnte. Mit deren Gutachten versehen gehen die Vorschläge wieder an die
- "Betriebswirtschaft" zurück, die nun ihrerseits, nach wiederholter Bearbeitung (137), ihre Stellungnahme dazu bekanntgibt.
- Zuletzt wird der Vorschlag mit den verschiedenen Stellungnahmen dem Stellvertreter des technischen Direktors und dem Leiter der betriebswirtschaftlichen Abteilungen vorgelegt, bei positiver Beurteilung dem Prämierungsausschuß zugeleitet.

Der Prämierungsausschuß setzt sich zusammen aus drei Mitgliedern des Betriebsrates: dem Betriebsratvorsitzenden, einem Arbeitervertreter, einem Angestelltenvertreter (Prämierungskommission) und drei Vertretern der Werksleitung: dem Leiter der "Betriebswirtschaft I", der "Kostenabteilung" und der "Sozialabteilung". Jedem Mitglied des Prämierungsausschusses wird der Verbesserungsvorschlag vor der Sitzung ohne Namensangabe mit einer Stellungnahme des Abteilungsleiters der "Betriebswirtschaft I" zugesandt.

Bei der Prämierung dient die Wirtschaftlichkeitsrechnung als Grundlage. Die Höhe der Prämie wird meist mit $1/12$ der Jahresersparnisse festgelegt. (138) Kann die Wirtschaftlichkeit nicht errechnet werden, kann der Ausschuß die Höhe der Prämie festsetzen. Prämien bis zu DM 500,- werden von der "Sozialabteilung" zusammen mit einem persönlichen Anerkennungsschreiben des Vorstandes ausgehändigt. Summen über DM 500,- werden persönlich vom Vorstand (dem Arbeitsdirektor oder technischen Direktor) überreicht.

Erfolgt keine Prämierung in Form von Geldbeträgen, so kann der Vorschlag mit einer Anerkennungsprämie ausgezeichnet werden: kleine Trostpreise werden mit einem Anerkennungsschreiben übersandt. (139)

4. Assistenten- und Sekretariatsarbeit des Abteilungsleiters

Hierunter fällt die Bearbeitung persönlicher oder vertraulicher Angelegenheiten des Arbeitsdirektors, persönliche Verhandlungen, Teilnahme an Sitzungen, Tagungen etc.;

Bereitstellung und Zusammenstellung von Unterlagen, Statistiken,

Informationen für Berichte, Ausarbeitung der Vorberichte, Ausgabe und Weitergabe von Mitteilungen, Anordnungen u.ä.

5. Allgemeine Ausschuß- und Verwaltungsarbeit

Teilnahme an zahlreichen Ausschüssen als Vertreter des Arbeitsdirektors und damit der Werksleitung. Dabei übt der Abteilungsleiter eine Mittlerfunktion zwischen Werksleitung und Belegschaft aus: Unterrichtung und Information von unten nach oben (Berichterstattung) und von oben nach unten (Mitteilung der Anordnungen und Entscheidungen).

Solche Ausschüsse sind hauptsächlich:

der Bewilligungsausschuß

der Prämierungsausschuß

der Sozialausschuß (140)

der Lohnausschuß (141)

der Jugendausschuß des Betriebsrates.

Ferner: Teilnahme an den erweiterten Vorstandssitzungen (Protokollführer).

Abteilung: Werksfürsorge

Die Aufgaben der "Werksfürsorge" liegen auf dem Gebiet der unmittelbaren persönlichen Betreuung und der mittelbaren sozialen Fürsorge. Mitgliedern der Belegschaft, ihren Familien, Werksrentnern und -witwen wird geholfen oder Rat erteilt, wenn sie sich in einer Notlage befinden.

Eine Leiterin und 6 Fürsorgerinnen (bisweilen auch noch Praktikantinnen) sind für die fürsorgerischen Aufgaben eingesetzt. 6 Haus- und Wochenhilfen besorgen in Notfällen, zum Beispiel bei vorübergehender Arbeitsunfähigkeit der Hausfrau, den Haushalt.

Die laufenden Arbeiten der Fürsorgerinnen sind folgende:

1. tägliche Sprechstunden

Anhören der Ratsuchenden,

Überweisungen an den praktischen, Fach-, Amts- oder Werksarzt in Krankheitsfällen,

Ausgabe von Stärkungsmitteln und unschädlichen Medikamenten,

Unterweisung in richtiger Ernährung,

Schwangeren-, Wöchnerinnen- und Säuglingsberatung,

Beratung in Erziehungsfragen,

Eheangelegenheiten, bei Arbeitsplatzproblemen,

in Wohnungsfragen und Wohnungspflege;

Vermittlung von Erholungskuren,

Berufsberatung.

Vermerk der verschiedenen Begebenheiten auf der Familien-, Säuglings- oder Invalidenkarteikarte. (142)

2. Hausbesuche (143)

Betreuung von Schwangeren, Wöchnerinnen und Säuglingen, Krankenbesuche,

Prüfung der Wohnungsverhältnisse und der wirtschaftlichen Lage bei Anträgen auf: Anerkennung als Familienernährer, Hausstands-, Kindergeld, bezahlten Hausarbeitstag, Unterstützung oder Darlehen.

Besuche bei den Angehörigen der Unfallverletzten und tödlich Verunglückten.

3. Krankenhausbesuche

Besuche der Leiterin der "Werksfürsorge" zusammen mit der Sozialkommission des Betriebsrates bei Belegschaftsmitgliedern in den Krankenhäusern (3 Tage im Monat).

Überbringung von Traubensaft oder anderen Stärkungsmitteln.

4. Die von der "Werksfürsorge" gewährte Wirtschaftshilfe besteht aus folgenden Sachleistungen:

Bei Kurverschickung in Heil- oder Erholungsstätten: Versorgung mit fehlenden Kleidungsstücken,
bei Geburten: Zustellung eines Säuglingswäschepaketes, Ausgabe von Stärkungsmitteln, unschädlichen Nervenmitteln und Nierenschutzern.

5. Büroarbeiten

Bearbeitung der Unterstützungs- und Darlehnsanträge, der Bittschriften,
Nachprüfung der Angaben,
Weiterleitung der Anträge an die "Sozialabteilung" und den Betriebsrat;

Berichte,
Führung der Kartelen,
Verpacken der Gaben,
Bastelarbeiten,
Führung des Tagebuches,
monatliche Leistungsberichte,
Einkäufe,
monatliche Abrechnungen.

Der "Werksfürsorge" angeschlossen sind:

eine Näh- und Flickstube, in der das Nähen und Flickern von Berufskleidung, von privaten Sachen der Arbeiter und Angestellten besorgt wird. Anfertigung der Säuglingswäsche für die Wäschepakete;

ein Gymnastikraum, in dem eine ausgebildete Gymnastiklehrerin den Werksangehörigen und den weiblichen Lehrlingen Gymnastikstunden erteilt, die Kinder der Werksangehörigen in pflegerischer Gymnastik und die Kranken in Heilgymnastik unterrichtet.

Abteilung: Werksgesundheitsdienst

Wie die Werksfürsorge und der Werkswohnungsbau hat auch die werksärztliche Betreuung der Belegschaft eine längere Vorgeschichte. In neuester Zeit nun wurde stärkeres Gewicht auf den Ausbau der werksärztlichen Einrichtungen gelegt, wie dies im Bau eines neuen Gesundheitshauses mit einer vorbildlichen medizinischen Ausstattung,

insbesondere einer großzügigen medizinischen Bäderabteilung seinen Ausdruck findet.

Bis zur Ausgliederung der betrieblichen Sozialverwaltung war das Gesundheitswesen dem für die Werksverwaltung zuständigen Vorstandsmitglied direkt unterstellt.

Zur Zeit sind hier tätig:

- 2 Werksärzte
- 1 Sprechstundenhilfe
- 1 Laborassistent
- 1 Laborgehilfe
- 1 Röntgenassistent
- 1 kaufmännischer Angestellter für die Büroarbeiten
- 30 Heilgehilfen einschließlich Masseure.

An Räumlichkeiten stehen zur Verfügung:

- 1 ärztliche Dienststelle: große moderne Praxisräume mit einem Röntgenraum, einem EKG-Gerät, einem Durchleuchtungsapparat, einem medizinischen Laboratorium,
- 6 Verbandsstuben, an die teilweise Behandlungsräume angeschlossen sind mit Massagetischen, Heißluft-, Kurzwellengeräten, Höhensonne,
- 1 medizinische Bäderabteilung,
- 1 Gasrettungsstelle, die dem "Unfallschutz" unterstellt ist.

Der Werksgesundheitsdienst versucht vor allem, den Berufskrankheiten prophylaktisch zu begegnen. (144) Dieser Vorbeugung dient die arbeitsmedizinische Überwachung. Sie besteht u.a.:

aus einer monatlichen, klinischen Untersuchung der bleigefährdeten Arbeiter (ungefähr 70 Mann),

aus einer regelmäßigen zahnärztlichen Untersuchung der Beizer, (145)

aus einer zweijährigen Nachuntersuchung der Kraftwagenfahrer, der Eisenbahner, der Kranführer,

aus Silikose-, Steinstaub-, Herzuntersuchungen bei den gefährdeten Arbeitern und Arbeitergruppen,

aus einer ständigen Überwachung der hygienischen und sanitären Einrichtungen,

aus einer jährlichen Röntgenreihenuntersuchung, die nach Möglichkeit die ganze Belegschaft und ihre Familien erfassen soll.

Weitere Aufgaben sind:

Abhaltung von werksärztlichen Sprechstunden.

Einstellungsuntersuchungen und Untersuchungen bei Umsetzungen und Arbeitsplatzwechsel,

Röntgenaufnahmen und Durchleuchtungen aller Art,

Elektrokardiogrammaufnahmen,

Überweisungen an Kassenärzte und Durchgangsärzte, (146)

allgemeine ärztliche Beratung.

Betriebsbesichtigungen durch die Werksärzte

zur Pflege eines unmittelbaren Kontaktes mit der Belegschaft und zur Erlangung einer genaueren Kenntnis der Arbeitsplätze.

Betriebsgebundene Behandlung. (147)

Erste Hilfe (148), erste Versorgung mit Medikamenten, Wundbehandlung.

Büro- und Verwaltungsarbeiten:

Auswertung der Röntgen- und EKG-Aufnahmen,
Beschriftung und Einordnung der Filme ins Archiv,

Anmeldung der Patienten,
Ausstellung der Karteikarten,
Ausstellung der Behandlungskarten für Heilbehandlungen,
Schriftwechsel mit der Berufsgenossenschaft, den Gewerbeärzten,
Vertrauensärzten, praktischen Ärzten,
Monatsabrechnung und Leistungsbericht,
Schichten- und Dienstenteilung des Personals,
Bestellungen und Besorgungen von Medikamenten, Röntgenartikeln,
Laborbedarf,
Medikamentenverwaltung, Ausgabe von Hautschutz- und Desinfektions-
mitteln an die Betriebe,
Verbandstoffsortierung, Aufbewahrung und Verteilung an die Verbands-
stuben,
Buch- und Karteiführung über Ein- und Ausgänge,
Monatsabschlüsse.

Die werksärztliche Betreuung erfordert eine enge Zusammenarbeit mit den Abteilungen "Belegschaftseinsatz", "Werksfürsorge", mit dem "Unfallschutz", dem Betriebsrat und der Betriebskrankenkasse. Außerdem wird zusammengearbeitet mit Forschungsinstituten, Werksärzten anderer Werke, Kassenärzten, Vertrauensärzten, Gewerbeärzten, Gewerberäten, Berufsgenossenschaften u.a. Verbänden.

Abteilung: Wirtschaftsbetriebe

Die Abteilung "Wirtschaftsbetriebe" faßt verschiedene soziale Einrichtungen für bestimmte wirtschaftliche Bedürfnisse der Belegschaft zusammen. Es handelt sich dabei um eine relativ selbständige Institution, die nicht unmittelbar mit der gesamten Betriebsorganisation und dem Betriebsgeschehen zusammenhängt. Sie stellt eher einen Betrieb im Betriebe dar: Einkauf, Verkauf, Buchführung und Abrechnung werden hier unabhängig vom Gesamtunternehmen selber erledigt. Da es sich aber um einen reinen Versorgungsbetrieb handelt, ist nicht der wirtschaftliche Ertrag, sondern eine bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse das Ziel, wozu es meist namhafter Zuschüsse des Werkes bedarf.

Zu den Wirtschaftsbetrieben zählen:

1. die Werksküche, mit
kleiner Viehwirtschaft,
Kaltverpflegung,

Gästeversorgung,
12 Essensausgabestellen;

2. der Waschdienst,
3. ein Werkwohnheim,
4. ein werkseigenes Erholungsheim,
5. ein Lehrlingsheim,
6. Mineralwasserverkaufsstellen und Kantinen,
7. Teeversorgung der Heißbetriebe,
8. ein kleiner Fuhrpark.

Bis zur Einsetzung des Arbeitsdirektors waren die "Wirtschaftsbetriebe" der Werksverwaltung unterstellt, wenngleich nicht vollständig, denn die Werksküche und damit die Verpflegung, die Viehwirtschaft u.a. gehörten zum technischen Sektor.

Insgesamt beschäftigen die "Wirtschaftsbetriebe" ungefähr 125 Personen, darunter 11 Angestellte. Der Abteilungsleiter besitzt Handlungsvollmacht.

Die Lohnempfänger sind zum Teil als Putzfrauen (Werkwohnheim), als Verkäuferinnen (Kantinen, Verkaufsstellen) oder für die Essensausgabe angestellt. In der Küche arbeitet ein Koch mit 12 Hilfen.

1. Die Werksküche (149)

Die moderne Zentralküche bereitet für die Verpflegungsteilnehmer das Mittagessen, das in 12 verschiedenen Essensräumen serviert wird. Die Essensausgabe, die Abwäsche und Ordnung in den Essensräumen besorgen weibliche Hilfskräfte.

Aufgaben des Abteilungsleiters und seines Büros:

Einkauf der Lebensmittel, des Materials für Küchen und Essensräume,
Betreuung der Essensteilnehmer,
Führung des Kassenbuches, des Wareneingangsbuches, der Warenkartei,
Aufstellungen über den Lebensmittelverbrauch,
Waren- und Bargeldabstimmung für die "Betriebswirtschaft",
Organisation des Fuhrparks zum Essensausfahren,
externer und interner Schriftverkehr.

Angeschlossen an die Küche sind:

eine kleine Viehwirtschaft mit Schweinen, Hühnern, Gänsen;

eine Kaltverpflegung.

Arbeiter, die über die gewöhnliche Arbeitszeit hinaus eine Arbeit beenden müssen, erhalten eine gratis Kaltverpflegung. Auch für sonstige Zwecke wird Kaltverpflegung bereitgestellt, z.B. für Sitzungen, Besprechungen u.ä.;

die Gästeversorgung. (150)

Einkauf von Lebensmitteln, Getränken, Rauchwaren, Geschenken für Geschäftszwecke etc.,

Betreuung und Bewirtung von Gästen, von Werksbesichtigungsteilnehmern etc., Abrechnungen, Abstimmung mit der "Betriebswirtschaft", Gästebuchführung, Spesenaufstellung für das Finanzamt.

2. Waschdienst

Der Waschdienst für werkseigene Wäsche, Wäsche des Werkwohnheims und Wäsche alleinstehender Belegschaftsmitglieder wird durch die "Wirtschaftsbetriebe" besorgt.

Aufsicht, Abrechnung, Belastung der einzelnen Betriebe für Reinigungsgebühren.

3. Das Werkwohnheim

Neu erbaut durch die Initiative des Arbeitsdirektors dient es der Unterbringung der ledigen und der zeitweise von ihrer Familie getrennt lebenden Belegschaftsmitglieder (Angestellte und Arbeiter). Es enthält Wohnräume mit 280 Betten.

3 Gesellschaftsräume

9 Aufenthaltsräume

1 Lesesaal

1 Tischtennisraum

1 Kegelbahn

1 Baderaum mit 3 Wannen, 9 Brausen

14 Waschräume

5 Kofferräume, 6 Abstellräume

1 Fahrradraum

1 moderne Küche mit Anrichte

2 Wohnungen für die Verwalter

Anfallende Arbeiten:

Alle mit der Belegung des Heimes zusammenhängenden Fragen der Einweisung, Überwachung, Beschaffung, Ausgabe, Versorgung, Abrechnung.

4. Das werkseigene Erholungsheim

Es besteht aus 3 Wohnheimen und 1 Wirtschaftsgebäude, dem ein kleiner Landwirtschaftsbetrieb angeschlossen ist.

5. Das Lehrlingsheim

Die Lehrlinge verbringen hier ihren 14tätigen, zusätzlichen Jahresurlaub.

Alle Versorgungsaufgaben, einschließlich der Beförderung, Unterbringung und Betreuung unterstehen der Leitung der "Wirtschaftsbetriebe" (gilt auch für (4)).

6. Mineralwasserverkaufsstellen und Kantinen

Belieferung der Ausgabestellen,

Kontrolle, Prüfung der Bestände, Abrechnung,

Aufstellungen für den Einkauf,

Aufstellungen und Gesamtabrechnungen für die "Betriebswirtschaft".

7. Teeversorgung

Versorgung der Heißbetriebe mit Tee, der nach medizinischen Gesichtspunkten zusammengestellt ist.

Organisation, Aufsicht, regelmäßige Belieferung.

8. Fuhrpark

Die "Wirtschaftsbetriebe" verfügen über einen kleinen Fuhrpark mit Wagen und Fahrern für das Ausfahren von Essen, Getränken, Tee etc.

Abteilung: Werksbücherei und Werksarchiv

Die Werksbücherei steht allen Werksangehörigen und deren Familien zur Verfügung. Sie enthält sowohl unterhaltende Literatur, Kunst- und Bildungswerke als auch Fortbildungs- und Fachliteratur (151) und eine ausgedehnte Kinderbücherei.

Abteilungsleiter: ein Archivar

3 Bibliothekarinnen, eine Archivarin

Anfallende Arbeiten:

Literatureinkauf, Bücherbestellung, Katalogdurchsichten, Buchbesprechungen;

Buchausleihe und Buchablage, Leserberatung, Katalogarbeiten, Führung der Buch- und Ausleihkartei, Neuaufnahmen, Mahnwesen;

Buchbinden und andere bibliothekarische Arbeiten;

Kassenführung. (152)

Für den Arbeitsdirektor:

Liste der Neuerwerbungen, vierteljährlich vorzulegen. (153)

Statistik der ausgeliehenen Werke, über die Beteiligung der Belegschaft (monatlich).

Ferner:

Wiederaufbau und Fortführung des Werksarchivs.

Forschungsarbeit, Abfassungen von Aufsätzen, Materialzusammenstellungen für Dienststellen und fremde Benutzer, Katalogarbeiten.

Abteilung: Kohlen- und Materialienkleinverkauf (Kohlenbüro)

Aufgabe des "Kohlen- und Materialienkleinverkaufsbüros" ist die Versorgung der Belegschaft mit billiger Kohle und Abfallerzeugnissen aus dem Produktionsprozeß, die von den Werksangehörigen zur eigenen Verwendung erworben werden können. War das "Kohlenbüro" nach dem Kriege zunächst eine wichtige Einrichtung, so hat man heute nicht mehr den Eindruck (154): ihr Personal wurde verringert, ihr Aufgabenbereich eingeschränkt. So wurden z.B. die Einhaltungen der Raten zur Bezahlung der Kohlengutscheine und der erhaltenen Materialien von der Lochkartenabteilung übernommen, ferner wurden den "Werkstättenrechnungsbüros" die Entgegennahme von Bestellungen und die Ausstellung der Kohlengutscheine für alle Lohnarbeiter übertragen.

Nach verschiedenen Umgliederungen wurde das "Kohlenbüro", das meist der "Allgemeinen Verwaltung" unterstellt war, nach dem Kriege

eine eigene Abteilung. Doch bereiten sich heute wieder Veränderungen vor: sowohl die "Allgemeine Verwaltung" als auch die "Personalabteilung" bemühen sich um eine Eingliederung des "Kohlenbüros" in ihren Bereich. (155)

Personal: ein Abteilungsleiter, 2 Sachbearbeiter,
zeitweise eine Hilfskraft.

1. Der Kohlenverkauf

Kohlenbeschaffung: Bestellung beim Großhändler.

Publikumsabfertigung: Entgegennahme der Bestellungen und Ausstellung von Kohlengutscheinen (nur noch für Familienmitglieder von länger kranken, aktiven Mitgliedern oder von verstorbenen, deren Familien noch laufende Werksunterstützung erhalten, Werksrentnern und Angestellten). (156)

Führung der Kohlenkasse und Anfuhrbücher.

Karteiführung - Auftragen der Bar- und Einhalteposten sowie Einsetzen der Einhalteraten.

Kontrolle der einbehaltenen Beträge von Lohn oder Gehalt.

Abstimmen der Einhalte- und Sollisten von Lohn und Gehalt mit der Lochkartenabteilung.

Übernahme der Zu- und Abgänge von Angestellten, Pensionären, Invaliden und Witwen aufgrund der Änderungsanzeigen.

Kontrolle der täglich von den Kohlenbeziehern eingelösten und von den Ausgabestellen zurückkommenden Kohlengutscheine.

Führung der Bestandsbücher für die Kohlenausgabestellen unter Berücksichtigung der täglichen Ein- und Ausgänge.

Errechnung der monatlichen Umsatzzahlen, Umsatzsteuermeldung.

Prüfung der Kohlen- und Anfuhrrechnungen und Vergleich mit den Lieferscheinen.

Kontierung der eingegangenen Rechnungen.

Monatliche Statistik für die "Sozialabteilung" und jährliche Zusammenstellung.

2. Materialienkleinverkauf

Abfallmaterialien, die für eigene Zwecke außerhalb des Werkes Verwendung finden sollen, müssen hier von den Belegschaftsmitgliedern beantragt und bezahlt werden (in bar oder ratenweise). Zum Teil muß ein Nachweis erbracht werden, daß das Material nur für eigene Zwecke verwendet wird.

Publikumsabfertigung:

Ausstellen der Gutscheine für Baumaterialien (Zement, Sackkalk, alte Ziegelsteine, Sand), Hochofenerzeugnisse (Schlackensand), Betonsplitt und Hüttenschwemmsteine), Kesselasche, Schrotteisen, Abfallstroh, Staubbkalk, Brennholz.

Führung des Kassenbuches, der Materialkasse und des Journals. Auftragen der Einhalteposten, die vom Lohn und Gehalt gekürzt werden.

Kontrolle der eingehaltenen Beträge, Vermerk auf den Karteikarten.

Abstimmen der Einhalte- und Sollisten mit der Lochkartenabteilung.

Errechnung der monatlichen Umsatzzahlen, Umsatzsteuermeldung.

3. Sonstiges

Führung der Kontenblätter und Abstimmung mit Kontenauszügen der Buchhaltung.

Schriftverkehr mit ausgeschiedenen Belegschaftsmitgliedern, Pensionären, Invaliden und Witwen.

Laufende Abführung von Bargeldbeträgen an die Hauptkasse.

Ausgabe von Gutscheinen für verbilligten Bezug von Benzin und Motorölen, die in der Werkstankstelle eingelöst werden können. Sie sollen die Fahr- und Wegekosten verbilligen.

Betriebskrankenkasse

Seit Erlaß des Selbstverwaltungsgesetzes von 1952 ist die Betriebskrankenkasse ein Verwaltungsorgan mit selbständiger Rechtsform, sie sollte also außerhalb der Abteilungsorganisation stehen. Praktisch hat dies aber nichts an der betrieblichen Organisation geändert, durch die sie sich eingliedert in den Arbeitsbereich des Arbeitsdirektors, in den "Gesundheitsdienst" und in die "Werksfürsorge".

Organe der Betriebskrankenkasse:

1. Vorstand

Arbeitgebervertreter: der Arbeitsdirektor und der Verwaltungsdirektor.

Arbeitnehmervertreter: 10 Betriebsratsmitglieder.

2. Vertreterversammlung

Vorsitzender: Arbeitsdirektor

Stellvertreter: Verwaltungsdirektor

Mitglieder: 30 Arbeitnehmervertreter.

Der Vorstand vertritt die Krankenkasse nach außen, die Vertreterversammlung beschließt über Satzung, Satzungsänderung, Haushaltsplan etc.

Die Betriebskrankenkasse beschäftigt:

- 1 Geschäftsführer, 2 Vertreter des Geschäftsführers,
- 17 Angestellte (meist selbständige Sachbearbeiter),
- 1 Boten.

Arbeitsgebiet:

Buch- und Rechnungsführung, Kasse

Anfallende Arbeiten:

Buchführung,
Bank- und Überweisungsverkehr,
Überwachung des Beitragseinzuges für die Krankenkasse, Invaliden-, Angestelltenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Prüfung der Abrechnungen,
Gesamtbeitragsabstimmung.

Statistische Arbeiten für:
Statistisches Landesamt,
Verband der Betriebskrankenkassen,
Versicherungsamt,

Landesarbeitsamt,
Ruhrknappschaft.

Zusammenstellung der monatlichen Rechnungsergebnisse,
Aufstellung des Voranschlages, der Jahresrechnung,
Führung des Vermögensbuches,
Honorarabrechnungen mit der Kassenärztlichen Vereinigung,
Bearbeitung von Hypotheken,
Krankenversicherung der Arbeitslosen.

Auszahlung von Kranken-, Haus- und Taschengeld,
Auszahlung von Sterbegeld,
Beitragsentnahmen von freiwilligen Mitgliedern, Führung der Mitgliedsbücher,
Führung des Kassenbuches.

Rechnungsprüfung und
Bezahlung

Prüfung, Kontierung und Bezahlung sämtlicher Krankenhaus-, Apotheker-, Optiker-, Bandagisten-, Masseur-, Zahnersatz-, Kur-, Krankentransport- und Bäderrechnungen.
Aufstellung und Bezahlung der Sachleistungsrechnungen für den "Werksgesundheitsdienst".
Prüfung der Kostenvoranschläge für größere Heil- und Hilfsmittel.

Berechnung des
Kranken-, Haus- und
Taschengeldes,
Statistik

Berechnung und Anweisung von Kranken-, Haus- und Taschengeld,
Teuerungszulage,
Mitgliederstatistik,
Statistik über Krankheitsfälle, Ärzte, Krankheitsdauer, Krankheitsarten.

Führung des Sterberegisters für Mitglieder und Familienangehörige.

Unfallwesen, Wochenhilfe und andere
Hilfen

Unfallwesen,
Abrechnung mit der Berufsgenossenschaft.

Gewährung von Wochenhilfen,
von Zahnersatz, Kur- und Erholungsaufenthalt, Nachuntersuchungen,
Ausgabe und Umtausch von Invalidenversicherungskarten, Formularbestellungen,
Rentnerkrankenversicherung,
Heilverfahren und Sonderunterstützungsanträge.

Krankenhilfe

Ausstellung der Behandlungsscheine für Mitglieder und Angehörige nach Überprüfung der Anspruchsberechtigung,
Ausstellung der Krankengeldscheine,
Eintragung der Arbeitsunfähigkeitsfälle in die Krankenkontrolle,

Prüfung und Genehmigung von ärztlichen Verordnungen,
Krankenhauseinweisungen,
Statistik über Krankenhauseinweisungen, Zählung und Auswertung der Anmeldescheine nach Mitgliedern, Angehörigen, Arztgruppen, Ausstellung der Krankenbesuchszettel.

Betreuung und
Ersatzanspruch,
Sonstiges

Betreuung der Wehrdienstbeschädigten, Abrechnung mit den Versorgungsämtern,
Erfassung von diversen Ersatzansprüchen,
Führung des Ersatzleistungsbuches,
Bearbeitung von Verkehrsunfällen,
Ausstellung von Bescheinigungen und Krankheitsauszügen.

Außendienst

Besuch der arbeitsunfähig Erkrankten.

c) Die Ausbildungsabteilungen

Die Ausbildungsabteilungen umfassen die kaufmännische, die technische und die gewerbliche Ausbildung. Die Ausbildung erfolgt möglichst fachgerecht, zugleich aber auch im Hinblick auf die speziellen betrieblichen Anforderungen, um einen geschulten und werksinteressierten Nachwuchs heranzuziehen.

Ausbildungswesen

Das Ausbildungswesen unterscheidet drei verschiedene Abteilungen, von denen jede selbständig ist:

1. die Lehrwerkstatt für die gewerblichen Lehrlinge,
2. die Werkschule für die kaufmännischen Lehrlinge und Anlernlinge,
3. das technische Ausbildungswesen für Ausbildung und Fortbildung der technischen Angestellten.

Die Werksleitung war schon sehr früh bestrebt, Facharbeiter heranzubilden und hat daher der Lehrlingsausbildung und -erziehung immer große Beachtung geschenkt. Bereits 1920 wurde eine besondere Lehrwerkstatt eingerichtet, die man dann im Laufe der Jahre immer mehr den Bedürfnissen einer fachgerechten Ausbildung anpaßte. Zur Lehrwerkstatt gehörten u.a. damals schon eine Schmiedewerkstatt und eine Turnhalle. (Das 1932 erworbene Lehrlingerholungsheim brachte den Lehrlingen damals schon jährlich eine Woche, heute 14 Tage zusätzlichen Urlaub.) Die gründliche fachliche Ausbildung unter der Aufsicht von Meistern und Ausbildern zusammen mit den verschiedenen Fürsorgeeinrichtungen lassen eine Lehrstelle im Werk stets begehrenswert erscheinen.

Bis 1945 war das Ausbildungswesen der Obhut des Vorsitzenden des Vorstandes, dem Generaldirektor anvertraut. Mit der Einführung der kollegialen Leitung wurde es aufgeteilt: technisches und gewerbliches Ausbildungswesen gingen auf den technischen Vorstand, die kaufmännische auf den kaufmännischen Vorstand über.

nische Ausbildung auf den kaufmännischen Vorstand, später auf die Werksverwaltung über. Als nach 1945 die Produktion fast ganz still lag und dann erst langsam wieder anlief, standen der beschränkten Zahl von freien Plätzen eine große Zahl von Schulentlassenen gegenüber. Außerdem traten in jener Zeit die Ausbildungssorgen hinter den anderen Nöten und Aufgaben zurück. So wurden meist die die Ausbildung betreffenden Entscheidungen den unteren Instanzen überlassen.

Diese Situation hat sich heute wieder vollkommen geändert. Mit der Bestellung des Arbeitsdirektors ging das gesamte Ausbildungswesen an diesen über (157) und wurde auch zu seinem besonderen Anliegen. Da außerdem mit dem Jahre 1954 der höchste Stand der Schulentlassungen erreicht war, so daß, von der konjunkturellen Lage abgesehen, die freien Lehrstellen in Zukunft nicht mehr voll besetzt werden können, muß man dem Ausbildungsproblem besondere Aufmerksamkeit schenken: Man hat deshalb und auch im Hinblick auf die Überalterung der Belegschaft schon begonnen, mehr Lehrlinge auszubilden, als augenblicklich nötig sind. Hinzukommt, daß mit der steigenden Produktion und der wachsenden Belegschaft auch die Zahl der Lehrstellen zunimmt. Seit 1951 erhöhte sich die Zahl der beschäftigten Lehrlinge insgesamt um 265,2% (1951 = 100), was die folgende Tabelle zeigt:

	Lehrlinge insgesamt	Davon: gewerbl.	techn.	kaufm.		Praktikanten
				m.	w.	
1951	275	218	-	25	11	21
1955	641	423	48	57	42	71
1956	722	485	49	53	60	75

Da die gewerblichen Lehrlinge zahlenmäßig weitaus überwiegen, wird schon deshalb ihren Bedürfnissen und Problemen bei der Ausbildung mehr Gewicht beigelegt. Außerdem zeigt der Arbeitsdirektor für dieses Aufgabengebiet ein besonderes Interesse.

Betrieb: Lehrwerkstatt

Die Ausbildung der gewerblichen Lehrlinge vollzieht sich in der Hauptsache in der Lehrwerkstatt. Die Überwachung der gesamten Fachausbildung liegt in Händen des Ausbildungsleiters (Oberingenieur), der der Leiter der Lehrwerkstatt ist, und dessen Vertreter (Obermeister). In der Lehrs Schlosserei (mit: Schmiede, Fräselei, Schweißerei, Kunstschmiede) und in der Dreherei sind zwei Meister zur Anleitung angestellt, die beim planmäßigen Unterricht von verschiedenen Ausbildern - nach ihrer Vorbildung Vorarbeiter oder Hilfsmeister - unterstützt werden. Der Werksunterricht wird von technischen Angestellten erteilt, die Berichtshefte werden von kaufmännischen Angestellten nachgesehen. Den Turnunterricht leiten drei Sportlehrer.

Eine Eignungsprüfung ein halbes Jahr vor Beginn des Lehrjahres entscheidet, wer von den Bewerbern eingestellt werden soll. Die praktische und theoretische Prüfung soll ein Urteil über die Veran-

lagung, die spezielle Begabung, die Geschicklichkeit, über technisches und räumliches Denken, wie auch über den Charakter erlauben - soweit dies bei Dreizehn- bis Vierzehnjährigen möglich ist. Nach Auswertung der Prüfungsergebnisse trifft ein Ausschuß die Entscheidung. Der Ausschuß setzt sich zusammen aus dem Arbeitsdirektor, dem Verwaltungsdirektor, dem Betriebsratsvorsitzenden, dem Abteilungsleiter des "Belegschaftseinsatzes", dem Betriebsleiter der Lehrwerkstatt. Zuerst werden die Kinder von Werksangehörigen berücksichtigt, danach entscheiden soziale Gesichtspunkte (ob Werkswaise, Kinder von Spätheimkehrern etc.), und nur bei überdurchschnittlichen Leistungen werden auch werksfremde Jugendliche angenommen.

Nach Erledigung der Einstellungsformalitäten folgt die Einführung, ein langsames Vertrautmachen mit den Ausbildungseinrichtungen durch die Ausbilder, Belehrungen über Unfallgefahren und Unfallschutz usw. Hat sich in einem Probevierteljahr Geschicklichkeit und manuelle Eignung erwiesen, so wird die zukünftige Berufsrichtung nach Beratung und mit Einwilligung der Eltern festgelegt. (158)

Die praktische Ausbildung umfaßt zunächst die Grundfertigkeit nach folgenden Berufsbildern:

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Maschinenschlosser | 5. Schweißer |
| 2. Dreher | 6. Kunstschmied |
| 3. Schmied | 7. Grundausbildung für alle |
| 4. Fräser | übrigen Berufe |

Nachdem die Lehrlinge eine gewisse Selbständigkeit in diesen Grundfertigkeiten erworben haben, werden zur Weiterbildung auch produktive Arbeiten von ihnen ausgeführt: Reparaturarbeiten für eigene und fremde Betriebe, Überholen von Maschinen, Konto- und Kommissionsarbeiten etc.

Fertigkeits- und Kenntnisprüfungen sowie eine Zwischenprüfung nach dem zweiten Lehrjahr nach Richtlinien und in Verbindung mit der Industrie- und Handelskammer sollen über den jeweiligen Ausbildungsstand der Lehrlinge unterrichten.

Für bestimmte Berufe ist nur eine kurze Ausbildungszeit in der Lehrwerkstatt vorgesehen. Die Lehrlinge kommen dann in die einzelnen Betriebe, wo sie in sogenannten Lehrecke von bestimmten Meistern weiter angeleitet und überwacht werden. Andere bleiben ein Jahr in der Lehrwerkstatt und gehen danach in die Spezialbetriebe.

Die theoretische Ausbildung vermittelt die Berufsschule, die eigene Klassen für dieses Hüttenwerk eingerichtet hat, um so das Theoretische mit den Anforderungen der Praxis abzustimmen. Ein Zusatzunterricht von zwei Wochenstunden in der Werkschule soll den Lehrstoff vertiefen und Lücken ausfüllen. Ferner bietet der Werksunterricht zusätzlichen Fachunterricht für einzelne Berufsrichtungen, eine Einführung in technisches Zeichnen, Messen und Zeichnungslesen und eine Vorbereitung auf die Facharbeiterprüfung, die meist nach dem dritten Lehrjahr stattfindet.

Wie mit der Berufsschule, so strebt man auch eine enge Zusammenarbeit mit dem Elternhaus an. Elternsprechtage, Unterrichtung der Eltern über alle wichtigen Vorgänge, Beratung etc. sollen den Kontakt

erhalten. Über jede Arbeit und Aufgabe fertigen die Lehrlinge Berichte an, die in den Berichtsheften gesammelt, dann korrigiert und beurteilt, auch die Eltern laufend über Fleiß und Können der Lehrlinge unterrichten.

Als Ausgleich innerhalb der Berufsausbildung enthält der Lehrplan wöchentlich zwei Stunden Sport und Turnen und einen 14tägigen Sonderurlaub im Jahr im Lehrlingsheim. Zur kulturellen Betreuung und Förderung werden u.a. Werksbesichtigungen durchgeführt, Lichtbildervorträge gehalten, letzteres meist im Rahmen der Volkshochschule.

Die Ausbilder selbst sind zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen und müssen an den regelmäßigen Fachbesprechungen der Industrie- und Handelskammer teilnehmen. Auch wirken sie neben dem Ausbildungsleiter und seinem Vertreter bei den verschiedenen Prüfungsausschüssen der Industrie- und Handelskammer mit.

Die Verwaltungsarbeiten des Lehrbetriebes werden im Betriebsbüro erledigt.

Abteilung: Kaufmännische Lehrlingsausbildung

In der Abteilung "Kaufmännische Lehrlingsausbildung" werden männliche Lehrlinge in einem dreijährigen Lehrverhältnis zum Industriekaufmann, weibliche Lehrlinge (Anlernlinge) in zweijähriger Lehrzeit zu qualifizierten Bürokräften herangebildet. Der Ausbildungsleiter dieser Abteilung (Diplom-Volkswirt) leitet mit Hilfe von zwei Bürokräften die kaufmännische Werkschule.

Die kaufmännische Lehranstalt gibt zunächst allen kaufmännischen Lehrlingen und Anlernlingen die Grundausbildung, eine allgemeine Einführung in den Aufbau und Organisation des Unternehmens und Schulung in den schreibtechnischen Fächern (Stenografie, Schreibmaschine). Nach drei Monaten werden sie nach einem bestimmten Ausbildungsplan, der den individuellen Fähigkeiten, der Vorbildung und den Neigungen entsprechen soll, in den verschiedenen Abteilungen unter Aufsicht eingesetzt. Die Aufsicht wird von sogenannten Lehrlingsbetreuern ausgeübt, welche die Verbindung zwischen Werksschule und Ausbildungsabteilung aufrechterhalten. Neben der praktischen Arbeit - in kleineren Abteilungen ein Monat, in größeren drei bis vier Monate - bleibt ein Wochentag dem theoretischen Unterricht in der Werkschule vorbehalten. Da große Alters- und Vorbildungsunterschiede bestehen (14jährige Volksschüler neben 20jährigen Abiturienten und höheren Handelsschülern), ist der Lehrgang in sechs Klassen aufgeteilt, in denen folgende 9 Unterrichtsfächer gelehrt werden (in Anlehnung an die Berufsschule):

- Betriebswirtschaftslehre
- Buchführung
- Kaufmännisches Rechnen
- Aufsatz
- Schriftverkehr
- Wirtschaftsgeographie
- Eisenhüttenkunde
- Stenografie
- Maschinenschreiben

Die männlichen Lehrlinge haben einmal wöchentlich Turnunterricht, die weiblichen Gymnastik. - Um einen Kontakt mit der Arbeiterschaft herzustellen, müssen die männlichen Lehrlinge zwei Monate praktisch in den Betrieben arbeiten. Von jedem Lehrling wird über seine praktische Arbeit ein Tätigkeitsbericht verlangt.

Neben der reinen Fachausbildung - systematische theoretische Schulung und praktische Tätigkeit in den einzelnen Abteilungen - ist die Leitung der Werksschule bestrebt, den Schülern auch eine gewisse allgemeine Bildung zu vermitteln und die Lücken in der Erziehung und Schulbildung zu schließen. (159) Auch bemüht man sich, neben einer engen Zusammenarbeit mit Berufsschule und anderen Schulen die Verbindung mit dem Elternhaus zu pflegen.

Neben diesen Ausbildungsaufgaben führt die Werksschule ferner für die "Personalabteilung" die Eignungsuntersuchungen der kaufmännischen Angestellten, der Bürogehilfinnen, der Stenotypistinnen, Lochkartenhelferinnen und der Stoffwarte aus. Es handelt sich dabei in der Regel nur um eine Überprüfung des schulischen und fachlichen Ausbildungsstandes bei Neueinstellungen und innerbetrieblichen Umbesetzungen.

Technisches Ausbildungswesen

Die Betreuung und verwaltungsmäßige Führung aller technischen Lehrlinge und Praktikanten liegt in Händen dieser Abteilung. Der Abteilungsleiter (Dr. Ing., Oberingenieur) hat als Mitarbeiter einen Assistenten, zwei weitere Ausbilder und eine Bürokraft. Während die theoretische Schulung der technischen Lehrlinge von diesen durchgeführt wird, verlagert sich die praktische Ausbildung meist in die jeweiligen Betriebe.

Folgende Berufsgruppen werden betreut:

1. Die technischen Fachschulpraktikanten (Fachrichtung Hüttenkunde, Maschinenbau, Elektrotechnik und Chemie). Sie werden in einem 2- bzw. 3-jährigen Kursus vor dem Studium in Theorie, Zeichnen und praktischer Arbeit ausgebildet. Letztere findet 4-6 Monate in der Lehrwerkstatt statt, danach im Betriebe selber. Die Auswahl der Praktikanten, die Festlegung der Ausbildungspläne, die Überwachung der Fortschritte und die Beurteilung obliegt dem Abteilungsleiter.
2. Die technischen Hochschulpraktikanten, die ein halbes Jahr vor ihrem Studium sowie während der Semesterferien im Betriebe betreut und theoretisch unterrichtet werden (wie unter 1.). Letzteres gilt nicht für die Ferienpraktikanten.
3. Die technischen Zeichnerlehrlinge. Ihre praktische Ausbildung wird im 1. Jahr im Zeichner-Lehrbüro, im 2. Lehrjahr in verschiedenen technischen Abteilungen im Betriebe und im 3. in technischen Abteilungen und im Büro durchgeführt.
4. Die Werkstoffprüferlehrlinge erhalten Zeichenunterricht und theoretischen Fachunterricht.

5. Die Chemielaborantenlehrlinge, die sonst in der Laboratoriumsversuchsanstalt arbeiten, werden hier verwaltungsmäßig geführt und erhalten zusätzlichen Unterricht, z. B. in Mathematik.
6. Die ausländischen Ingenieure und technischen Studenten werden bei ihrem vorübergehenden Einsatz im Werk und auch außerdienstlich (durch Deutschunterricht) betreut und durch Führungen belehrt.
7. Die kaufmännischen Lehrlinge werden während ihrer zweimonatlichen praktischen Tätigkeit in den Betrieben von hier aus überwacht und erhalten außerdem einige Monate vor ihrer Prüfung in der Industrie- und Handelskammer vom Leiter des technischen Ausbildungswesens zusätzlichen technischen Unterricht.
8. Die Erwachsenenbildung oder auch fachliche Weiterbildung genannt, hat in den letzten Jahren eine stärkere Ausdehnung erfahren, die sich allerdings nur auf ganz spezielle Aufgaben bezieht: die fachliche Weiterbildung für die sogenannten Hüttenfacharbeiterberufe. (160) Es handelt sich hier um die "Erstmannschulung" für Hochöfen, SM-, EL-Stahlwerke, für Hammerwerke und Walzwerke sowie um eine Meisterschulung für Hüttenbetriebe. Diese fachlichen Schulungen, die den besonderen Verhältnissen der Hüttenbetriebe angepaßt sind, können nur als Erwachsenenschulung durchgeführt werden, da eine gewisse Erfahrung als Hüttenarbeiter vorausgesetzt wird. Nur die Erstleute brauchen eine fachliche Schulung, sonst genügt für die Arbeit eine kurze Anlernzeit. Eingerichtet ist ein dreijähriger Lehrgang für Erstleute, die während dieser Zeit eine theoretische (3 Wochenstunden) und eine praktische Ausbildung erfahren. Der besondere Schwerpunkt liegt allerdings auf der praktischen, den jeweiligen Verhältnissen angepaßten Schulung in den Betrieben.

Für die Meisterschulung gibt es einen Kursus der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, den Meister und Meisteranwärter nach Auswahl der Betriebe besuchen. Für die Teilnehmer sind gewisse betriebliche Vorbildungskurse Voraussetzung, in denen sie sich Grundlagen der Chemie, der Physik, der Hüttenkunde sowie in Fachrechnen und Rechtschreibung angeeignet haben.

Da die Zahl der Arbeitsplätze für Erstleute und Meister beschränkt ist, sind auch der Zahl der Teilnehmer an dieser Erwachsenenbildung Grenzen gesetzt: eine psychotechnische Eignungsprüfung stellt gewisse Anforderungen, die erfüllt werden müssen. Nach Abschluß der Prüfungen sind die Chancen eines beruflichen Aufstiegs zum Erstmann günstiger. (161)
9. Der fachlichen Weiterbildung dienen die Wintervorträge, die technische und betriebswirtschaftliche Themen behandeln und von Januar bis März zur Weiterbildung der Werksangehörigen in ihrer Freizeit vom Technischen Ausbildungswesen betreut und organisiert werden. (162)
10. Allgemeine und spezielle Werksführungen sowohl für werksfremde Besucher als auch für Werksangehörige werden durchgeführt.

Das "Technische Ausbildungswesen" untersteht zwar der "Personalabteilung", doch ergeben sich durch die Aufgabenstellung zwangsläufig enge Arbeitskontakte mit den verschiedenen technischen Abteilungen und der technischen Leitung.

III. Teil:

Problematik der Betriebshierarchie

Wie wir aus den im II. Teil aufgeführten Tatsachen sahen, haben die Intentionen des Mitbestimmungsgesetzes und die durch das Gesetz entstandenen praktischen Aufgaben nicht zu einer wesentlichen Veränderung oder Neuorganisation innerhalb der betrieblichen Sozialverwaltung geführt. (163) Vielmehr sind zumeist die alten, schon vorhandenen Funktionen erweitert und neu "aufgeladen" worden, was in einem Falle eine Aufteilung zur Folge hatte (Trennung von Werksbücherei und Pressestelle), im anderen Falle die Einrichtung einer neuen Abteilung, der "Sozialabteilung".

Drei Dinge aus dem Vorhergehenden erscheinen uns wert, besonders hervorgehoben zu werden:

1. Das Fehlen von Stabsstellen und solchen Abteilungen, deren Aufgaben nicht unmittelbar ausführender Natur sind, sondern mehr der mittelbaren Kontrolle, der Information und der Beratung dienen. (164)
2. Das Fehlen einer Zusammenfassung der Abteilungen mit einer sinnvollen Untergliederung. (165)
3. Das Fehlen einer deutlichen Trennung von wichtigen und unwichtigen Aufgaben, was wiederum eine Folge von (1) und (2) ist.

Daraus ergeben sich drei weitere Fragen, die zu behandeln sind:

1. Die Frage nach der optimalen Arbeitsverteilung.
2. Der Einfluß der hierarchischen Ordnung auf den Aufgabenbereich.
3. Die mögliche Reichweite der Entscheidungen, die getroffen werden.

1. Der Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors und der "Zugang zur Spitze"

Wie wir zu Beginn des II. Teiles sahen, stimmen die formelle und die tatsächliche Organisation der betrieblichen Sozialverwaltung nicht überein. Wenn alle Abteilungen dem Arbeitsdirektor unmittelbar unterstellt sind, so laufen die verschiedensten Vorgänge notwendigerweise direkt zum Arbeitsdirektor. Daran hat sich auch durch die Einschaltung des Verwaltungsdirektors nichts geändert, der durch seine bisherigen Aufgaben schon übermäßig beansprucht war. Der augenblickliche Zustand führt in Ermangelung sinngemäßer Untergliederungen und organisatorischer Zusammenfassungen in einzelne Hauptabteilungen unweigerlich zu einer Zentralisation der betrieblichen Abläufe und einer Konzentration aller Vorgänge beim Arbeitsdirektor. Da diesem wiederum keine Stabsdienststellen zur Seite stehen (166), die durch ihre qualifizierte Arbeit die Leitung beraten, entlasten und verhindern könnten, daß ungeprüft Wichtiges wie Unwichtiges zur Spitze gelangt,

verliert sich die Leitung nur zu leicht in der laufenden Bearbeitung von Einzelfällen. Eingeschlossen in den täglichen Routinefluß (und nicht über der Routine stehend), überbelastet durch das Zusammenfließen aller Fäden in seiner Hand, durch außerbetriebliche Verpflichtungen und Ämter steht der verantwortliche Leiter auch bei größter Arbeitsfähigkeit und bestem Willen vor der Schwierigkeit, seine eigentliche Aufgabe zu erfüllen: sozial- und personalpolitische Entscheidungen zu fällen.

Ein Überblick über Art und Umfang der Inanspruchnahme des Arbeitsdirektors mag dies erhärten.

Man kann unterscheiden zwischen den Aufgaben, die dem Arbeitsdirektor aus seiner Stellung als Vorstandsmitglied direkt erwachsen und die in Satzung und Geschäftsordnung festgelegt sind, und denjenigen, die ihm als Leiter des Fachbereiches der betrieblichen Sozialverwaltung zukommen, sowie solchen, die er als Träger anderer, zum Beispiel außerbetrieblicher Funktionen (so etwa als Funktionär der Gewerkschaften) zu erfüllen hat.

Zu den Vorstandsaufgaben zählen u.a.:

1. Die tägliche Durchsicht der Vorstandsposteingänge; tägliche Postbesprechung mit den anderen Vorstandsmitgliedern.
2. Teilnahme an den wöchentlichen Vorstandssitzungen.
3. Teilnahme an den erweiterten Vorstandssitzungen (mit Betriebsrat, z. T. mit Abteilungsleitern); Vorbereitung und Ausarbeitung von Berichten für diese Sitzungen (gilt auch für (2), (3) und (4)).
4. Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen, vierteljährlich oder öfter.
5. Teilnahme an der Hauptversammlung; Überwachung der Vorbereitung, Ausarbeitung der Vorberichte etc.
6. Repräsentationsaufgaben, z. B. Werksführungen, Empfänge, Essen etc.

Zu den Leitungsaufgaben für den Fachbereich der betrieblichen Sozialverwaltung zählen u.a.:

7. Die tägliche Durchsicht der internen Post; Bekanntmachungen, Mitteilungen, Berichte sind zu unterschreiben; interne Angelegenheiten, Meldungen, Anfragen aller Art, von den eigenen Abteilungsleitern, von Belegschaftsmitgliedern, wie auch von der technischen Seite, wenn diese z. B. Bedarf an Neueinstellungen hat, sind zu bearbeiten. Hieraus ergeben sich Rücksprachen mit den Betroffenen, mit dem Vorstand etc.
8. Ressortleiterbesprechungen (167), monatlich; Vorbereitung, Durchsicht der Protokolle, Besprechungen etc.
9. Behandlung von Personalfragen aller Art:
Jede Neueinstellung bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Arbeitsdirektors.

Bei Einstellung von Angestellten ergeben sich: Rücksprachen mit

dem Verwaltungsdirektor, den Abteilungsleitern, evtl. dem Vorstand und dem Betriebsrat. Zum Teil persönliche Vorstellung der Bewerber.

Bei Arbeitern: Rücksprache mit den technischen Abteilungen, dem Vorstand, mit der Abteilung "Belegschaftseinsatz" etc.

Entlassungen und Kündigungen können nur mit Zustimmung des Arbeitsdirektors ausgesprochen werden. Rücksprachen wie oben.

Ferner entscheidet der Arbeitsdirektor in: grundsätzlichen Fragen des Lehrlingswesens, bei wichtigen Umsetzungen, Beförderungen aller Art, Pensionierungen (Anerkennungsschreiben, zum Teil persönliche Danksagung etc.) u. a. m.

10. Behandlung von grundsätzlichen Lohn- und Gehaltsfragen, Arbeitszeitfragen, von Fragen der Arbeitsplatzbewertung. Jede Neuregelung von Gehältern, Löhnen, Akkorden und sonstigen Zulagen bedarf grundsätzlich der Zustimmung des Arbeitsdirektors, desgleichen Grundsatzfragen der Arbeitsplatzbewertung und der Arbeitszeit.
Fragen, die die Angestellten betreffen, werden mit dem Verwaltungsdirektor, evtl. mit dem gesamten Vorstand besprochen.
Fragen, die die Arbeiter betreffen, z. B. Lohnfragen, werden zunächst im Lohnausschuß (168) diskutiert, sodann dem Arbeitsdirektor vorgelegt. Rücksprachen mit den technischen Abteilungen, dem Leiter der "Sozialabteilung", dem Betriebsrat.
11. Grundsatzfragen der sozialen Betreuung; soziale Einrichtungen, Pensionen, Werksrenten sowie alle besonderen Unterstützungen, Beihilfen im Einzelfall u. a. werden vom Arbeitsdirektor entschieden oder bestätigt. Rücksprachen mit dem Verwaltungsdirektor, der "Sozialabteilung", der "Werksfürsorge" etc.
12. Wohnungsbau und Siedlungswesen; Verhandlungen mit den Behörden, der Wohnungsbaugesellschaft, den Firmen und Architekten, dem technischen Leiter etc. Vergabe von Wohnungen, Rücksprachen mit dem "Wohnungsbüro", dem Betriebsrat, der "Allgemeinen Verwaltung" etc.
13. Durchsicht der täglichen Unfallberichte; grundsätzliche Fragen des Unfallschutzes, des Versicherungswesens. Rücksprachen mit dem "Unfallschutz", den Betrieben, der Betriebskrankenkasse, der technischen Leitung etc.
14. Überwachung und Entscheidung in Fragen der Allgemeinen Verwaltung als da sind u. a.:
Vorbereitung der Sitzungen des Aufsichtsrates, von Tagungen etc., Werksbesichtigungen aller Art, Werksfeierlichkeiten, Gratulations-, Dank- und Beileidsschreiben u. a. m.
15. Ferner bedürfen der Genehmigung des Arbeitsdirektors: Bestellungen von Materialien aller Art in allen ihm unterstellten Abteilungen, z. B.:
Bestellungen von Medikamenten, Verbandstoffen, Apparaten aller Art etc. für den "Gesundheitsdienst",

Bestellungen von Stärkungsmitteln, Stoffen für Windeln (169), Materialien für die Nähstube, für den Gymnastikunterricht für die "Werksfürsorge",
Bestellungen neuer Bücher, von Einbandmaterial etc. für die "Werksbücherei",
Beschaffung von Geschenken, Blumenspenden, Werbegaben etc. in der "Allgemeinen Verwaltung" u.s.f.;
gleiches gilt für die Bestellungen von Büromaterialien aller Art, Zeitschriften etc. wie auch für
Dienstreisen, Teilnahme an Tagungen, Vorträge der dem Arbeitsdirektor unterstellten Herren.

16. Prinzipiell sind Unterschriften zu leisten für: (170)
Vorstandskorrespondenzen,
alle Dienstverträge der Angestellten,
alle wichtigen Korrespondenzen der "Personalabteilung",
offizielle und wichtige Korrespondenz der "Allgemeinen Verwaltung",
alle wichtigen Korrespondenzen der übrigen Abteilungen, Abrechnungen, Spesen- und Reisekostenrechnungen u.a.m.
17. Besprechungen und Verhandlungen mit Behörden, Organisationen, Einzelbesprechungen mit Abteilungsleitern.
18. Kontaktpflege: Persönliche Korrespondenzen, persönlicher Rundgang durch die Abteilungen, Empfang von Belegschaftsmitgliedern, die in Wohnungs-, Vorschuß-, Renten- oder sonstigen persönlichen Angelegenheiten vorsprechen. (171)

Dabei muß man sich immer vor Augen halten, daß es sich um eine Belegschaft von mehr als 16000 Menschen handelt.

Die dritte Gruppe von Aufgaben betrifft die Tätigkeit in betrieblichen und außerbetrieblichen Ausschüssen, Verbänden, Aufsichtsräten etc. und als Funktionär der Gewerkschaften. (172)

Korrespondenzen, offizieller, sachlicher und persönlicher Art.

Sitzungen, Tagungen, Besprechungen, Verhandlungen, Vorträge etc., die rein zeitlich sehr ins Gewicht fallen und überdies häufig einer Vorbereitung bedürfen.

Demnach besteht die Haupttätigkeit des Arbeitsdirektors in:

1. der Bearbeitung aller Personalfragen,
2. der Verwaltungsarbeit, die z.T. Routineangelegenheiten, z.T. zu entscheidende Einzelfälle darstellt,
3. der Arbeit für die Betriebskrankenkassen,
4. der Arbeit für den Wohnungsbau.

Zu (1): Sie ergibt sich aus der besonders engen Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsdirektor, der mehr oder weniger jede Angelegenheit mit dem Arbeitsdirektor bespricht.

Zu (2): Bei der gegebenen Organisation und Arbeitsverteilung sind dieses tatsächlich die Arbeiten, die zeitlich einen großen, wenn nicht den größten Raum einnehmen.

Zu (3) und (4): Sie stellen persönliche Interessengebiete des Arbeitsdirektors dar. Schon frühere Posten, die der Arbeitsdirektor inne hatte, ließen ihn auf diesen Gebieten Erfahrungen sammeln. Außerdem fordern bestimmte Mitgliedschaften, inner- und außerbetrieblicher Positionen eine besondere Beschäftigung mit diesen Angelegenheiten.

Wenn wir nun im folgenden den "Zugang zur Spitze", das heißt den formellen und informellen Informationsweg betrachten, so soll damit versucht werden, die Informationsquellen der Spitze zu ermitteln, was wiederum einen gewissen Aufschluß gibt über Art und Grad der Übersicht, die die leitende Persönlichkeit haben kann, wenn sie sozialpolitische Entscheidungen treffen muß.

Es besteht zunächst offiziell ein direkter Zugang zum Arbeitsdirektor für alle Abteilungsleiter über die Chefsekretärin. (Welche wichtige Rolle dabei die Chefsekretärin spielt, braucht hier nicht weiter ausgeführt zu werden.) Die übrigen Sachbearbeiter sollen ihre sachlichen Angelegenheiten nur über die Abteilungsleiter dem Arbeitsdirektor zuleiten. Es kommt aber vor, daß sie auch ohne dessen Kenntnis direkt zum Arbeitsdirektor bestellt werden (z.B. der Vorsteher des "Wohnungsbüros", der eigentlich dem Leiter der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" unterstellt ist). Ferner haben alle Betriebsratsmitglieder die Möglichkeit, über die Sekretärin oder den Sozialassistenten (Leiter der "Sozialabteilung") sich unmittelbar an den Arbeitsdirektor zu wenden.

Der Organisation nach stehen sowohl der Verwaltungsdirektor als auch der Leiter der "Sozialabteilung" der Spitze am nächsten und haben dadurch den direktesten Zugang ohne lange vorherige Anmeldung. Beide könnten sachlich - ihrer Stellung nach - einen großen Einfluß auf die betriebliche Sozialpolitik ausüben. Durch seine Ernennung zum Verwaltungsdirektor nimmt nunmehr jedoch der Sachbearbeiter für Personalangelegenheiten die Schlüsselstellung nächst dem Arbeitsdirektor ein. Dadurch ist sein Einfluß in den meisten betrieblichen Angelegenheiten maßgebend geworden. Dagegen erstreckt sich sein Einfluß nicht auf alle gewerkschaftlichen Fragen, da der Arbeitsdirektor diese ausschließlich mit dem Leiter der "Sozialabteilung" bespricht und zum Teil durch ihn bearbeiten läßt.

Durch die häufige Zusammenarbeit, die sich zwangsläufig aus der Verwaltungsarbeit ergibt, besteht außerdem ein engerer Kontakt mit dem Leiter der Abteilung "Allgemeine Verwaltung", doch bleibt dessen Einfluß auf die Kleinarbeit der Verwaltung beschränkt, da in wichtigeren Angelegenheiten der Verwaltungsdirektor hinzugezogen wird. Darüber hinaus finden der Leiter des "Unfallschutzes" und der Leiter der Lehrwerkstatt (gewerbliche Lehrlingsausbildung) besonders guten Zugang und bereitwilligste Hilfe für ihre Arbeit.

Hauptinformationsquelle und unentbehrlicher Berater für alle Fragen der Verwaltung, der Organisation, des Personalwesens ist demnach der Verwaltungsdirektor. Da der Arbeitsdirektor in diesen Angelegenheiten, die, wie wir sahen, den hauptsächlichsten Teil seiner Tätigkeit darstellen, selber nicht genügend Kenntnis und Erfahrung besitzen kann, hat er sich auf die Darstellungen seiner Mitarbeiter zu

verlassen, die ihm durch Zusammenfassung und Formulierung von Alternativen die Möglichkeit einer Entscheidung geben sollten. Wenn aber die Darstellungen meist nur von einer Seite kommen, besteht nicht die Möglichkeit einer "kritischen Distanz" (Bahrdt).

Neben diesen betriebsinternen Arbeitskontakten gelangen weitere Informationen über den Sozialassistenten, den Betriebsratsvorsitzenden sowie außenstehende Funktionäre und Politiker zum Arbeitsdirektor. Hier handelt es sich vornehmlich um politische, gewerkschaftliche und aktuelle Fragen. Durch die gewerkschaftliche Schulung und spätere politische Betätigung liegen hier die Sachgebiete, auf denen der Arbeitsdirektor selbst über langjährige Lebens- und Berufserfahrung verfügt.

2. Die unvollkommene Delegation der Verfügungsgewalten - fiktiver Zentralismus (173)

Die zentrale Organisation der betrieblichen Sozialverwaltung hat, wie wir sahen, zu einer Konzentration aller betrieblichen Vorgänge an der Spitze geführt. Die Ursache hierfür liegt in der Zentralisation zu vieler Entscheidungs- und Verantwortungsfunktionen in der Hand des Arbeitsdirektors, was an der Spitze eine Hypertrophie der Hierarchie, nach unten hin aber eine "tote" Hierarchie entstehen läßt. Zwar werden von der Leitungsspitze über den hierarchischen Instanzenweg die verschiedenen Sachbearbeitungen nach unten delegiert, nicht aber die Entscheidungsbefugnisse dafür. Damit entsteht ein irreversibler Delegationsprozeß: die Sachbearbeiter tragen nicht die Verantwortung, die Verantwortungsträger sind nicht die Sachbearbeiter. Diese unvollkommene Delegation der Verfügungsgewalten - der Sachbearbeitung, aber nicht der Entscheidungsgewalt - "verurteilt die Inhaber mittlerer Positionen zur Subalternität, in der... sie keine Entscheidung, zu der auch die Übernahme von Verantwortung gehört, treffen können". (174)

Die Abteilungsleiter zum Beispiel entscheiden wohl im Rahmen der routinemäßigen täglichen Vorkommnisse. Darüber hinaus aber sind sie an die schriftlichen oder mündlichen Anordnungen der Leitung gebunden. Dies führt in den unteren Stufen zu einer Lähmung der Initiative, der Arbeitsfreude, der Selbständigkeit, und an Stelle von Mitarbeitern werden subalterne Beamtentypen heranerzogen, die nur noch Befehls- und Mittlerfunktionen ausüben.

Die unvollkommene Delegation der Verfügungsgewalten bewirkt auf der anderen Seite, daß die Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse in der Hand der Leitung, durch die man vermeint, am besten eine Koordination der verflochtenen und komplizierten Abläufe zu erreichen (175), sich in Wirklichkeit nur als ein "fiktiver Zentralismus" erweist. Denn die Leitungsspitze ist ihrerseits gar nicht in der Lage, die bei ihr konzentrierten Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse auszufüllen.

Einmal sammelt sich - durch das Fehlen von Stabsstellen, durch die Größe des Arbeitsbereiches, die Vielfalt der Aufgaben, wie auch

durch die häufigen Abwesenheiten des Arbeitsdirektors auf Sitzungen etc. - ständig eine solche Anzahl von betrieblichen Vorgängen an, von Schriftstücken, die durchzusehen und Angelegenheiten, die zu klären sind, daß schon rein zeitlich kaum die Möglichkeit besteht, die zahlreichen Eingänge wirklich durchzuarbeiten und zu sichten. Hinzu kommt, daß ein Leiter, der "alles selber machen" möchte, auch die Fähigkeit verliert, die Qualitäten seiner Mitarbeiter richtig einzuschätzen und die Arbeit richtig zu delegieren.

Zur Akkumulierung der Arbeitsvorgänge, zur mangelhaften Information (176) kommt noch erschwerend hinzu, daß der Leiter eines so großen Aufgabengebietes auch bei bester Ausbildung und jahrelanger Erfahrung nicht alle Sachgebiete beherrschen kann. Wie häufig wird der Leiter durch seine Unterschrift in eine Entscheidung hineingezogen, in Fragen, die seiner Beurteilungsmöglichkeit so fern liegen, daß seine Unterschrift rein formal ist. Unter solchen Umständen hat er gar nicht die Möglichkeit, zwischen den vorliegenden Urteilen und Tatbeständen eine "wirkliche" Wahl zu treffen. (177) So bleibt die Bearbeitung an der Spitze in vielen Fällen fiktiv. Hier sollte nun Personenkenntnis die fehlende Sachkenntnis ersetzen. Mißtrauen und die tatsächliche Schwierigkeit, die geeigneten Persönlichkeiten als Verantwortungsträger zu finden, ändern nichts an der grundsätzlichen Notwendigkeit einer vollständigen Delegation solcher nachrangiger Aufgaben.

Unzureichende Information und fehlende Übersicht wiederum erzeugen bei der Direktion oft ein Gefühl der Unsicherheit. Dieses führt dann zum Teil zu weiteren Verzögerungen in der Bearbeitung der Angelegenheiten, deren Entscheidung oft bis zum letzten Termin hinausgeschoben wird, oder zu mehrmaliger Bearbeitung. Darüber hinaus treten bei dieser Art der Arbeitsverteilung selbst bei den Routinearbeiten, für die "der Vorgesetzte zur Unterschriftenmaschine geworden ist" (178), Störungen im Funktionsablauf auf. Vorgänge und Angelegenheiten, die nur einer Kontrolle durch den Arbeitsdirektor, das heißt seiner Unterschrift bedürfen, um an anderen Stellen weiter bearbeitet zu werden (179), bleiben aus Zeitmangel oder nicht zuletzt aus dem unbefriedigenden Gefühl heraus, daß man keine Zeit gehabt hat, sich wirklich eingehender mit diesen Fragen zu befassen, tagelang auf dem Stapel der unerledigten Schriftstücke liegen. (180)

Wieder andere Entscheidungen werden in unsachgemäßer Weise abgewälzt. Zum Beispiel werden manche grundsätzliche Fragen wie auch Einzelfälle in den bestehenden Ausschüssen entschieden, im Lohn-, Sozial-, Ordnungs-, Pensions-, Bewilligungsausschuß etc. Der Ausschuß prüft, erörtert die Möglichkeiten und stimmt demokratisch ab. Mit der getroffenen Entscheidung des Ausschusses ist jedoch noch nicht tatsächlich entschieden worden, denn der Arbeitsdirektor ist grundsätzlich nicht verpflichtet, dieser Wahl zuzustimmen. Außerdem trägt der Ausschuß auch nicht die Verantwortung für die von ihm getroffene Wahl. Diese wiederum hat der Arbeitsdirektor zu übernehmen, dem die letzte Entscheidung vorbehalten bleibt. Dieses hindert ihn aber nicht, in manchen Fällen die Verantwortung für die Entscheidung auf den Ausschuß abzuschieben, zum Beispiel bei der Ablehnung eines Antrages auf Unterstützung. Obwohl der Arbeitsdirektor in diesem Falle entschieden hat, unterschreibt er nicht selber, sondern

der Leiter der "Sozialabteilung". Hierdurch wird immer der Rückzug offen gehalten.

Es zeigt sich somit, daß in vielen Fällen keine wirkliche Entscheidung fällt. Vielmehr handelt es sich meist um ein Weitermachen "wie bisher", bei dem die Angelegenheiten irgendwie erledigt werden. Es kann nur dort wirklich entschieden werden, wo auch die Sachbearbeitung liegt. Die Spitze sollte nur über dasjenige entscheiden, was in den unteren Abteilungen nicht selbständig erledigt werden kann. Nach Erlaß allgemeiner Richtlinien müßte die Leitung den Sachbearbeitern weitgehende Machtbefugnisse für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche delegieren. (181) Eine Konzentration der Verfügungsgewalten an der Spitze kann nur eine fiktive sein; sie zieht "die führenden Persönlichkeiten auf die Ebene subalternen Routine herab, von der aus sie schließlich überhaupt keine Macht mehr ausüben können". (182)

Die hierarchische Ordnung, die, wie wir sahen, zu einer fiktiven Zentralisation der Machtbefugnisse an der Spitze durch eine unvollständige Delegation der Verfügungsgewalten treibt, verunmöglicht damit der Leitung in Wirklichkeit, ihren eigentlichen Aufgaben und Leitungsfunktionen nachzukommen. Auf Grund der Aufgabenverteilung, die zur "Hypertrophie und Schwerfälligkeit der innerbetrieblichen Bürokratie beiträgt", sind die Möglichkeiten einer tatsächlichen Entscheidung der Vorgesetzten sehr gering. "Das typische Ergebnis ist, daß niemand entscheidet, daß - überspitzt ausgedrückt - nicht ein bestimmtes Wollen, sondern das Gesetz von Ursache und Wirkung das Leben eines Industrieunternehmens beherrscht." (183)

3. Sozialverwaltung und Sozialplanung

Wie in den vorhergehenden Kapiteln an Hand der Beispiele der unvollkommenen Delegation, der fiktiven Konzentration der Machtbefugnisse und des Mangels an sachlich-objektiven Informationen gezeigt wurde, ist im vorliegenden Falle in der betrieblichen Sozialverwaltung eine reine Verwaltungsorganisation zustande gekommen. Die Sozialpolitik selbst kommt dadurch in Gefahr, in der Verwaltung aufzugehen. (184) Dieses haben also auch die sozialpolitischen Absichten und Ziele, die hinter dem Mitbestimmungsgesetz standen, offenbar nicht verhindern können.

Da die Verantwortungen in der Verwaltung nicht ausreichend delegiert werden, wird der Spitze die Möglichkeit genommen, ihre eigentlichen planenden und personalpolitischen Funktionen auszuüben. Selbst wenn dann der höchste Vorgesetzte tüchtig ist, besteht doch die Gefahr, daß er zum schwächsten Glied in der Routine wird. Dieses Dilemma ist u.a. auf die Schwäche der bürokratisch-hierarchischen Organisation zurückzuführen, die den Erfordernissen der großbetrieblichen Verwaltung nicht mehr angemessen ist und somit der Leitung die Erfüllung ihrer Aufgaben erschwert, wenn nicht verunmöglicht.

Die Arbeit der Vorgesetzten wird also bestimmt durch den Druck von außen, die Nöte des Tages. Wenn man überhaupt von einer Sozialpolitik sprechen kann, so stellt diese Form eine reine Praxispolitik dar.

Allein: Die Dynamik der industriellen Entwicklung, die großen Belegschaften, die Bürokratisierung der Leitungsfunktionen, die Problematik der bestehenden Sozialordnungen werden neue Wege auf dem sozialen Gebiet und damit auch eine zielbewußte betriebliche Sozial- und Personalpolitik für jeden Großbetrieb bald zu einer Lebensnotwendigkeit machen. So wird auch von der Leitungsspitze dieses Bereiches mehr verlangt werden müssen als ein passives Verhalten des Sich-Anpassens; es wird die Bereitschaft und Fähigkeit erforderlich, die Wirtschafts- und sozialen Verhältnisse mitzugestalten, notwendige Veränderungen geistig vorzubereiten, dafür neue Ideen zu konzipieren und dann zu realisieren. Der Einfluß der betrieblichen Sozialpolitik innerhalb der sozial- und personalpolitischen Entscheidungen in unserer Zeit ist heute nicht mehr nur auf den Einzelbetrieb beschränkt, sondern hat weit über dessen Grenzen hinaus gesellschaftspolitische Auswirkungen und Auswirkungsmöglichkeiten. Der Betrieb ist nicht nur ein Teil des arbeitsteiligen Wirtschaftsgeschehens, sondern er stellt als Arbeitsform für eine große Anzahl der heutigen Menschen den wichtigsten Teil ihres Lebensraumes dar. Deshalb kommt es bei den personal- und sozialpolitischen Funktionen des großindustriellen Managements, die im vorliegenden Falle von der Arbeitsdirektion ausgeübt werden, entscheidend auf die mögliche Reichweite der Sozialplanung und der Sozialpolitik an.

Sozialplanung hat folgende Voraussetzungen:

- 1) Das Vorhandensein von Wert- und Zielvorstellungen im allgemeinen, die Erfassung und Festlegung des Planzieles im einzelnen.
- 2) Eine klare Organisation und Arbeitsverteilung im Hinblick auf eine bestmögliche Erfüllung sowohl der Verwaltungs- als auch der Planungsaufgaben.
- 3) Die Bestimmung der Mittel und Wege, der Einrichtungen und Methoden, deren man sich bedienen will.

Das Planziel muß den einzelnen Mitarbeitern auf allen Stufen vermittelt werden, damit jeder im Rahmen seiner Tätigkeit seine eigenen Arbeitsziele verantwortlich auf das Gesamtziel ausrichten kann. Dazu gehört in erster Linie eine klare Festsetzung der Funktionen und Aufgaben der Spitze selbst, bei der auf eine Trennung von Verwaltung und Planung geachtet werden müßte. Nur durch ein fortwährendes Suchen und Durchdenken der Rangordnung und der Dringlichkeit der Aufgaben einerseits im Hinblick auf den Betrieb, andererseits aber im Hinblick auf die Erfordernisse der Zeit, kann der Leiter einer Zersplitterung seiner Arbeit vorbeugen und verhindern, daß er selbst in die Mühlenräder der bürokratischen Verwaltungsorganisation gerät. Durch eine klare Aufteilung von Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnissen (186) und durch eine Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse möglichst weit nach unten - dort, wo man noch nahe genug ist, um in den Sachentscheidungen wirklich entscheiden zu können - könnte sowohl eine Leistungssteigerung wie eine Entlastung der Spitze erreicht werden.

Allerdings würde nach Bahrdr (187) allein durch eine neue Verteilung der Arbeitsaufgaben keine wesentliche Veränderung und Verbesserung in der bürokratischen Organisation erreicht werden, sondern es müßte

eine neue Form einer Verbundbürokratie geschaffen werden, die durch "Ausbildung und Institutionalisierung auch horizontaler Arbeitsgefüge" - neben den vertikal-hierarchischen - einen "gewaltigen Delegationsschub zur Folge (haben würde), der von der Spitze bis zu den untersten Sachbearbeitern reicht. Er (der Delegationsschub) bringt zwangsläufig eine starke Entlastung der höheren und mittleren Vorgesetzten mit sich, denn diese sind jetzt nicht mehr Zwischenträger in jenen routinemäßigen Bearbeitungsprozessen, die mehrere Bearbeitungsstellen durchlaufen".(188) Durch neue Formen der Arbeitskontrolle, z.B. durch statistische oder andere quantitative Methoden, für die eventuell spezielle Fachkräfte eingesetzt werden müßten, durch ein weites Informationssystem würden wiederum die Übersicht und die notwendige Kontrolle gewährleistet.

Mit der Wandlung der Vorgesetztentätigkeiten, mit der Distanzierung von den täglichen Routinearbeiten, mit der Rationalisierung der Büroorganisation entsteht aber die Notwendigkeit, Stabsstellen einzurichten und ihnen bestimmte Aufgabenbereiche und Kompetenzen zu überlassen. Auf die Wichtigkeit, neben einem speziellen Aufgabengebiet den Stabsstellen auch besondere Kompetenzen zu delegieren, haben wir bereits einmal hingewiesen (S.22).

Als spezielles und unmittelbares Instrument der Beratung und Information der Führungsspitze, zur mittelbaren Kontrolle und Kooperation, zur Entlastung und zur Hilfe bei den Aufgaben des Managements stellen die Stabsabteilungen eine unerläßliche Einrichtung dar, ohne die die Spitze heute nicht mehr ihren Aufgaben gerecht werden kann. Um wirkliche Sozialplanung auf weite Sicht betreiben zu können, bedarf die Leitung umfassender Informations- und Beratungsquellen, Mittel und Werkzeuge, die sie erst in die Lage versetzen, Entscheidungen zu treffen und für einen längeren Zeitraum zu planen, ohne gewissermaßen "raten" zu müssen. Auf der einen Seite gilt es, einen Stab von Fachkräften einzusetzen, die die gegebenen Situationen analysieren können, Möglichkeiten entwickeln, neue Wege aufweisen können, die laufend über den Stand der Wissenschaft unterrichten etc. Auf der anderen Seite kann die Verwaltung der Planung als Instrument dienen (189) und ihr durch systematische Beobachtung, Erfassung und Bereitstellung von sozialen Tatsachen im Hinblick auf Struktur, Organisation und innere Dynamik des Betriebes die Möglichkeit vermitteln, zu sachlich fundierten und objektiven Urteilen zu gelangen.

Folgende Abteilungen oder Büros könnten diese Aufgaben erfüllen helfen: (190)

Büro für Sozialstatistik

Es beschäftigt sich mit der zahlenmäßigen Erfassung und Durchleuchtung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Belegschaft im Betrieb, soweit diese zahlenmäßig objektivierbar sind.(191) Hierunter fallen Gebiete wie Beschäftigungsstand, Einkommensentwicklung, Beruf, Erziehung der Belegschaft, Unfall- und Krankheitsstatistik, Altersstatistik, Personaldaten, sozialpolitische Daten, Fluktuationsdaten, Qualitätsdaten, Leistungsentwicklung etc., für die jeweils das Material, das bereits fast vollständig bei den täglichen Routinearbeiten der Verwaltung anfällt, gesammelt, sodann klassifiziert und schließlich ausge-

wertet und interpretiert wird. Freilich muß dieser ganzen Arbeit ein vorher durchdachter Plan zugrunde liegen.

Siegfried Braun sagt über die Bedeutung der Sozialstatistik im Großbetrieb: "Der Grundgedanke einer solchen betrieblichen Sozialstatistik ist es, die wichtigsten Faktoren des Betriebslebens auf ihre Bedeutung und Rolle im sozialen System des Betriebes, auf ihren Einfluß auf die Strukturen und Bewegungen der Belegschaft hin dauernd zu beobachten und zu untersuchen. Eine solche Sozialstatistik macht daher eine fundiertere Information, eine Objektivierung der betrieblichen Vorgänge und eine von rationalen Gesichtspunkten gesteuerte Einflußnahme auf die betrieblichen Abläufe möglich." (192) Neben der laufenden Information, der Beobachtung der sozialen Prozesse, die für "belegschaftspolitische Maßnahmen, Ansatzpunkte und Kontrollen liefert", (193) werden auch Vergleiche mit regionalen Industriegruppen etc. ermöglicht, wodurch die Wichtigkeit bestimmter Probleme deutlich gemacht und Ansatzpunkte für eine weitere soziale Planung gefunden werden könnten. (194)

Büro für Arbeitspolitik

Hier sollen Fragen der optimalen Organisation der Arbeit, der Arbeitsplätze im Betrieb, Fragen der Arbeitsplatzbewertung, der Arbeitszeit, Fragen über den richtigen Einsatz der Belegschaft ("der richtige Mann an den richtigen Platz"), Fragen der Arbeitsbestgestaltung, der Rationalisierung im Hinblick auf den Menschen bearbeitet werden. Die Erfassung der arbeitsphysiologischen, der arbeitssoziologischen und der arbeitspsychologischen Auswirkungen der Arbeitsformen auf die Menschen wären hierfür die Voraussetzungen.

Büro für Soziale Beziehungen

Hierunter fallen Aufgaben wie Informierung der Belegschaft, Auskunft und Beschwerde, Öffentliche Beziehungen etc.

Büro für Ausbildung und Schulung

Neben der Lehrlingsausbildung müssen hier Einführung und Gewöhnung der Neuebelegschaft praktiziert werden. Durch Kaderschulung und -ausbildung, durch allgemeine betriebskundliche Bildungskurse etc. werden Grundlagen für eine allgemeine Beförderungspolitik gelegt.

Büro für Lohn- und Tarifpolitik

Hier werden Grundlagen und Struktur der Lohnpolitik laufend festgehalten, ihre Auswirkungen und ihre Veränderungen verfolgt, Vergleiche mit anderen Werken gezogen etc. Das gleiche gilt für die Tarifpolitik.

Büro für Soziale Betriebspolitik

Die Grundlagen der Abteilungen, die unter dem Oberbegriff der "Sozialen Dienste" zusammengefaßt werden können, ihre Funktionen und Auswirkungen auf die Belegschaft und Umwelt sollen untersucht und erfaßt werden.

Büro Soziale Rechnungsstelle

Sie dient der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Abteilungen und der Betriebsabrechnung, indem sie die Kosten der Sozialverwaltung erfaßt. Obwohl die Frage nach der wirtschaftlichen Leistung für die betriebliche Sozialverwaltung nicht im Mittelpunkt steht, so ist dennoch eine gewisse Kontrolle notwendig. -

In welcher organisatorischen Form nun diese hier aufgezählten Aufgaben und Funktionen in der Praxis auftreten, muß der jeweiligen Situation angepaßt werden. Wichtig ist nur, daß nicht einzelne der bestehenden Abteilungen im hierarchischen Gefüge mit zusätzlichen Aufgaben und Stabsfunktionen belastet werden und auf diese Weise gewisse Aufblähungen erfahren, die dann zu Verzerrungen und energieverzehrenden Reibereien in der Betriebsorganisation führen.(195)

Vor allem geht es hier nicht um eine Aufschwemmung der Sozialverwaltung durch die Einführung unzähliger neuer "Büros" - die Aufgaben mehrerer dieser Büros können oft von einem Sachbearbeiter erfüllt werden -, sondern um eine Aufzählung der Aufgaben, die von einer Stabsabteilung erfüllt werden müßten, wenn man sinnvoll Sozialpolitik betreiben will.

Die betriebliche Sozialverwaltung stellt eine aus Rationalisierungs- und verwaltungstechnischen Gründen zeitnotwendige, eigenständige Einrichtung des heutigen Großbetriebes dar. Dies bedeutet aber noch keineswegs, daß sie in der traditionell vorhandenen Gestalt den heutigen Anforderungen an Beweglichkeit und Leistungsfähigkeit gewachsen ist, um die betrieblichen und außerbetrieblichen Sozialaufgaben, die immer mehr zum Zentralproblem unserer Industriegesellschaft geworden sind, wirklich zu erfüllen. Aber selbst wenn es gelingt, die Organisation der Sozialverwaltung in dem dargestellten Sinne zu einem leistungsfähigen Instrument der Sozialpolitik zu machen, bleibt doch zuletzt die entscheidende Frage offen, ob es dadurch allein möglich sein wird, das allen sozialen Bemühungen zugrunde liegende Ziel allein auf diesem innerbetrieblichen Wege zu erreichen: den Menschen und die Menschenwürde in den Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens zu stellen. Den innerbetrieblichen Bemühungen muß noch von anderer Seite Hilfe zuteil werden. Diese Hilfe kann nur über eine höhere Menschenbildung anstelle des einseitigen, vom Betrieb angestrebten zweckbestimmten Wissens kommen. Bildung schaffen ist jedoch nicht Aufgabe des Betriebes. Hier liegen die Grenzen der Wirksamkeit der betrieblichen Sozialverwaltung und zugleich Verpflichtungen für neue Erkenntnisse und Wege.

Anmerkungen

- 1) T. Pirker, "Zur Organisation der Abteilung des Arbeitsdirektors", Manuskript, 1952, S. 3.
- 2) Dient die Politik der Beeinflussung der allgemeinen betrieblichen Sozialordnung im Hinblick auf den arbeitenden Menschen, so hilft die Verwaltung durch die ständige Bereitstellung von Mitteln, Menschen und Sachen zu deren Durchführung. Vgl. auch Pirker, a.a.O., S. 2.
- 3) F. Böhm, "Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeiter im Betrieb", in: ORDO, Düsseldorf, 1952, S. 5 (Auszug).
- 4) E. Salin, "Aera der Manager?", in: Schweizer Mustermesse, Messeheft 1951, Basel, 1951, S. 14.
- 5) E. Michel, "Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt", Frankfurt a. M., 1948, S. 56.
- 6) Allerdings finden sich auch heute noch gewisse Restbestände von traditionellen Handwerks- und Heimgewerben, da es immer ein gewisses Nebeneinander von entwicklungsgeschichtlichen Formen gibt.
- 7) Jeder Beschäftigte gehörte auch mit zum Kreis der Familie seines Brot- und Arbeitgebers.
- 8) Salin charakterisiert den Unternehmer des Hochkapitalismus folgendermaßen: "Für ihn gilt 'Time is money' -, für ihn gilt der rücksichtslose Konkurrenzkampf, für ihn ist Tradition suspekt, für ihn ist jede technische Neuerung ein 'Fortschritt' und jeder Fortschritt ist entweder Gott oder den Menschen ein Wohlgefallen und daher jeder Diskussion seines Rechts oder seines Sinnes entzogen, wofern er sich nur als profitabel erweist." E. Salin, "Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers", in: Offener Horizont, München 1953, S. 331.
- 9) Eine Haltung, die hauptsächlich in England, dem Land, von dem die liberalen Prinzipien ausgingen, ihre stärkste Vertretung fand. Vgl. E. Michel, a.a.O., S. 131.
- 10) L. H. A. Geck, "Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit", Berlin 1931.
- 11) Léon Harmel tat das noch in den 80iger Jahre des letzten Jahrhunderts. Vgl. Geck, a.a.O., S. 37.
- 12) Geck, a.a.O., S. 144.
- 13) "protektorale" Form nach Geck, a.a.O.
- 14) Vgl. die soziale Betriebspolitik der Harmel Frères zu Warméreville bei Reims. Michel, a.a.O., S. 132.

- 15) Gewinnbeteiligung, Arbeiterausschüsse etc. bei Heinrich Freese oder genossenschaftlicher Mitbesitz bei Carl von Vogelsang. Vgl. Michel, a.a.O., S.133.
- 16) In den 60iger Jahren des 19. Jahrhunderts begann die industrielle Produktionsweise und damit der moderne Großbetrieb seinen Siegeslauf in allen westeuropäischen Ländern und den USA. Vgl. Geck, a.a.O., S.39.
Der Großbetrieb bot größere Möglichkeiten der technischen Vervollkommnung durch rationellere Arbeits- und Produktionsweisen, stärkere Machtpositionen im Konkurrenzkampf etc. Die folgende Epoche war durch eine überaus rasche und trotz vieler konjunktureller Rückschläge unaufhörliche Fortentwicklung gekennzeichnet.
- 17) Die großindustrielle Produktionsweise zeichnete sich durch eine verfeinerte Spezialisierung und Arbeitsteilung mit anschließender Integration aller am Produktionsprozeß beteiligten Elemente aus, was nur durch eine weitgehende Planung und Organisation erreicht werden konnte. Planung, Organisation und Kontrolle übernahm der sich entwickelnde Verwaltungsapparat.
- 18) Die Betriebsorganisation, die zunächst vom Unternehmer bestimmt oder aus dem Produktionsvollzug erwachsen war, bedurfte nun der Ersetzung durch eine technisch-rationelle Organisation, die dann allerdings erst um die Jahrhundertwende mit der "wissenschaftlichen Betriebsführung" Taylors und mit den umwälzenden, innerbetrieblichen Neuorganisationen und Rationalisierungen durch überbetriebliche Organisationen und Verbände verwirklicht wurde.
- 19) Ohne die Aktiengesellschaft, die auch den Zufluß ausländischer Kapitalien erleichterte, wäre die schnelle industrielle Entwicklung in Deutschland, das hauptsächlich Agrarland war, nicht möglich gewesen. Durch die verbreiterte Kapitalgrundlage wurden auch Betriebsvergrößerungen und Betriebskombinationen erleichtert, die eine gewisse Marktunabhängigkeit und Krisenfestigkeit sicherten.
- 20) "Menschen, die schöpferische Phantasie und rechnenden Kaufmannsgeist vereinigten, Menschen voller Wagemut und voller Bereitschaft, das Risiko ihrer Geschäfte mit dem ganzen Einsatz ihrer Person und ihres Vermögens zu tragen, - manchmal unbedenklich in der Wahl ihrer Mittel, sofern sie nur klingenden Erfolg versprachen, aber doch meistens sich im Rahmen der Schranken bewegend, welche die neue bürgerliche Gesellschaft als Grenzen des Wohlanstandes ansah." Salin, a.a.O., S.332.
- 21) "Zwischen anordnender Macht und Ausführung schob sich der Arbeitszettel, die Vorlage, die schriftliche Anweisung, die Kontrolluhr, das Signalzeichen, der Zähler, das Fließband und viele andere Formen des automatisierten Vollzugs." Michel, a.a.O., S.96/97.
- 22) E.Potthoff, ZfhF, 1950, 1950, Heft 12: "Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung", S.563.

Für grundsätzliche Fragen - die Personalpolitik - blieb die Unternehmungsleitung allerdings immer noch allein kompetent.

- 23) Potthoff, a.a.O., S.564.
- 24) Auch Taylor wandte sich mit seiner Arbeitsmethode hauptsächlich an die Techniker, was ihnen vielleicht eine weitere Berechtigung gab, sich für alle Arbeiterangelegenheiten verantwortlich zu fühlen.
- 25) Potthoff, a.a.O., S.564.
- 26) Die zunehmende Bedeutung der Verwaltung in der großindustriellen Praxis läßt sich auch daraus ersehen, daß manchmal unter "Hauptverwaltung" die gesamte Geschäftsleitung und die Verwaltung verstanden wird.
- 27) Geck, a.a.O., S.126.
- 28) nach Geck, a.a.O., S.127
- 29) "Der Gründer war ein industrielles Genie, großartig angelegt, ausgerüstet mit weitreichendem Scharfblick, mit durchdringender Willenskraft. Er dehnte die Unternehmungen aus von Jahr zu Jahr; seine Kraft wuchs mit; er hinterließ seinem Erben ein großartiges gewaltiges Gefüge. Für seine - des Erblassers - Kraft war es nicht zu groß. Der minder begabte und minder erfahrene Erbe ist durch die Erbschaft in ein Prokrustesbett gerathen. Die Aufgabe, die ihm gestellt ist, übersteigt seine Kräfte. Gewaltsam - um im Bilde zu bleiben - werden seine Glieder ausgereckt; aber vergeblich." A.Emminghaus, "Allgemeine Gewerkllehre", Berlin, 1868, S.159.
- 30) Hierzu sagte Solmssen, Vorstand der DD-Bank, 1932: Unternehmungen, die "mit fremden Geld arbeiten, dürfen nicht auf das Zweiaugensystem abgestellt sein. Innerhalb des Betriebes hat die Verfügungsgewalt des einzelnen ihre kollegiale Kontrolle zu finden. Wichtige Entschlüsse dürfen nicht von einzelnen und in Unkenntnis der übrigen verantwortlichen Organe durchgeführt werden". In: W.Prion, "Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb", 3. Buch, Berlin 1936, S.173/174.
- 31) Siehe W.Prion, a.a.O., S.174.
Auch zwischen der Kollegial- und der Direktorialverfassung findet man Übergänge: zum Beispiel kann die oben erwähnte Leitungsform des "primus inter pares" ebenso eine Form des Kollegial- wie des Direktorialsystems sein, je nachdem welche Rechte dem Primus vorbehalten sind.
- 32) Carl Hundhausen, "Amerikas 50 bedeutendste Wirtschaftsführer", in: ZfhF, 1. Jg., 1949, Köln, Heft 2, S.64.
- 33) J. Ilg, "Die betriebliche Personalverwaltung - ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau", Bern, 1953, S.77.
- 34) In der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht keine Einigung über die Definition der Begriffe "Funktion" und "Aufgabe". Die Funktion wird sowohl als Beziehung als auch als Aufgabe definiert. Wir werden uns an die Definition von Ulrich halten, der als Funk-

- tion "verschiedene Arten von Arbeitsleistungen, die zur Lösung einer einzigen Aufgabe aufgewendet werden" bezeichnet. Vgl. H. Ulrich, "Betriebswirtschaftliche Organisationslehre", Bern 1949, S. 108.
- 35) R. Dahrendorf, "Industrie- und Betriebssoziologie", Sammlung Götschen, Bd. 103, Berlin, 1956, S. 61.
 - 36) Dahrendorf, a. a. O., S. 61.
 - 37) Vgl. hierzu: H. Fayol, "Administration industrielle et générale", Paris, 1916.
 - 38) Bahrđt sieht hierin ein organisationstechnisches Hauptproblem, das es zu lösen gilt, will man tatsächlich die Büroarbeit rationalisieren: die Schaffung von zwischenbetrieblichen "Verbundsystemen", die neben den bestehenden, vertikalen Arbeitskontakten auch horizontale Verbindungen institutionalisieren und legitimieren. Vgl. H. P. Bahrđt, "Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen", Manuskript, 1957. Vgl. auch H. P. Bahrđt, "Industriebürokratie", Stuttgart, 1958, S. 62 ff.
 - 39) H. Ulrich, a. a. O., S. 137.
 - 40) Nach Potthoff, a. a. O., S. 567
 - 41) Nach F. Goossens, "Das Handbuch der Personalführung", München, 1955, S. 88
 - 42) Bei diesem Beispiel ist das Personalwesen allerdings schon zur alleinigen Aufgabe einer Person geworden. Vgl. auch Schema V.
 - 43) Auf die Sonderstellung des Arbeitsdirektors wird im nächsten Kapitel eingegangen.
 - 44) Potthoff, a. a. O., S. 570/571.
 - 45) H. P. Bahrđt, "Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen", a. a. O., S. 19. Bahrđt führt dieses auch in seinen weiteren Schriften aus: "Die Stabstellen, die über keine Durchführungsbefugnisse verfügen, haben keine Möglichkeit, ihren bereits angeordneten Vorschlägen Nachdruck zu verschaffen und sie vor Verwässerung, Verschleppung oder Fehlleitung zu bewahren, es sei denn durch eine erneute Anordnung des Chefs, die aber genau so schwer zu erhalten ist wie die seltene Chance, eine Anregung überhaupt loszuwerden." "Industriebürokratie", a. a. O., S. 66.
Vgl. auch ders.: "Das Problem der Hierarchie im industrialisierten Bürobetrieb", in: Frankfurter Hefte, 12. Jg., Heft 3, 1957.
 - 46) Die Forderung nach Mitbestimmung, die natürlich wesentlich älter ist, hat inhaltlich mancherlei Wandlungen erfahren. Bis zum 1. Weltkrieg ging es den Gewerkschaften um die Bildung besonderer Kammern, Körperschaften zur Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer, sogen. Arbeitskammern, paritätisch besetzt, oder aber Arbeiterkammern, ausschließlich für Arbeitnehmer und ihre Vertreter. Vgl. E. Potthoff, "Zur Geschichte der Montan-Mitbestimmung", Köln, 1955, S. 1.
Nach 1918 entstand die Forderung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer vornehmlich auf überbetrieblicher Ebene, nach 1945 wurde

sie auf alle Organe, auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene ausgedehnt. So erklärte der spätere Bundesvorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes Dr. Hans Böckler auf der ersten Gewerkschaftskonferenz im März 1946: "Wir müssen in der Wirtschaft selber sein, also völlig gleichberechtigt vertreten sein, nicht nur in einzelnen Organen der Wirtschaft, nicht in den Kammern der Wirtschaft allein, sondern in der gesamten Wirtschaft. Also der Gedanke ist der: Vertretung in den Vorständen und Aufsichtsräten der Gesellschaften."

Aus: Protokoll der Konferenz, S. 33, nach E. Potthoff, a.a.O., S. 3.

- 47) Nach der bekannten Formel: "Sozialismus ist das Ziel, Wirtschaftsdemokratie ein Weg dazu."
 - 48) Bericht der Stahltreuhändlervereinigung, Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie, München und Berlin 1954, S. 40 und S. 90.
 - 49) "Die Gewerkschaften fühlen sich nicht zur Begutachtung fertiger Pläne berufen, sondern verlangen, daß alle das Wohl der Arbeiterschaft betreffenden Pläne der britischen, wie auch der deutschen Stellen vorher mit den Vertretern der Gewerkschaft besprochen werden."
- Ferner: "Die Arbeitskraft wäre der größte nach dem Zusammenbruch noch verbliebene Aktivposten der deutschen Wirtschaft. Es wäre Pflicht der deutschen Gewerkschaften, eifersüchtig darüber zu wachen, daß auf wirtschaftlichem Gebiet nichts unternommen wird, ohne die aktive Mitarbeit der Gewerkschaft." Protokollniederschrift, nach E. Potthoff, a.a.O., S. 6/7.
- 50) Stahltreuhändlerbericht, a.a.O., S. 61.
 - 51) Stahltreuhändlerbericht, a.a.O., S. 114.
 - 52) G. Briefs, "Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus", Bern, 1952, S. 109/110.
 - 53) Potthoff, a.a.O., S. 13.
 - 54) Potthoff, a.a.O., S. 17.
 - 55) Potthoff, a.a.O., S. 17.
 - 56) Nach Potthoff, in: Manuskript der Konferenz der Arbeitsdirektoren in Wenningsen vom 26.10.1948.
 - 57) Das weitere Mitglied soll ein Vertreter der öffentlichen Hand sein, der der Unternehmerseite nahesteht.
 - 58) Hiervon ist einer Vertreter des Industrieverbandes Metall, einer Vertreter des Gewerkschaftsbundes und einer Vertreter der öffentlichen Hand, der den Gewerkschaften nahesteht. Siehe: Stahltreuhändler, a.a.O., S. 600.
 - 59) Stahltreuhändler, a.a.O., S. 260.
 - 60) desgl., S. 82
 - 61) Vgl. auch G. Briefs, a.a.O., S. 118.

- 62) Bei sehr großen Unternehmen sind diese Posten z.T. doppelt besetzt.
- 63) § 6 regelt die für die Hauptversammlung verbindlichen Wahlvorschläge für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.
- 64) § 13, (1) des Mitbestimmungsgesetzes.
- 65) siehe S. 22.
- 66) - sieht man von der politischen Komponente ab, die dieser Regelung schon durch die besondere Wahl des Arbeitsdirektors anhaftet und dadurch eine einzigartige, ohne Beispiel dastehende Stellung geschaffen hat. Ob diese Institution sich allerdings so entwickelt hat oder in Zukunft sich so entwickeln wird, wie die Gewerkschaften einst planten, bleibt abzuwarten. Goossens sagt hierzu: Es ist interessant zu sehen, "daß auch ein vielleicht mit anderen Vorstellungen und Absichten an die praktische Arbeit herangegangener Arbeitsdirektor bereits nach ganz kurzer Zeit von seiner Aufgabe als für das Personalwesen verantwortlicher Chef geprägt wird. Er muß seine Entscheidungen von dieser Funktion her treffen, selbst wenn er dadurch in Gegensatz zu außerbetrieblichen Stellen wie den Gewerkschaften oder den Betriebsräten kommen sollte, denen er doch an sich seine Stellung zu danken hat. Das beweisen die Erfahrungen. Wir sehen an diesem Beispiel nur besonders deutlich, welche persönlichkeitsbildende Kraft von den Aufgaben selbst und ihrer Einordnung in die Personalorganisation unmittelbar ausgeht." Goossens, a.a.O., S.93.
- 67) § 49, (3) des Betriebsverfassungsgesetzes.
- 68) Stahltreuhänderbericht, a.a.O., S.599/600.
- 69) "Es wurde darauf hingewiesen, daß in manchen Dingen mit einer gewissen Notwendigkeit Gegensätze zwischen Management und Belegschaft sein müssen und daß deshalb auch die besten Arbeitsdirektoren nicht im Stande sein können, alle Spannungen im Betrieb von vornherein auszuschalten." Aus: "Mensch und Betrieb", Bericht über die Kölner Tagung vom 15.5. bis 17.5.1952, WWI, Köln, 1952, S.85.
- 70) Der Stahl wurde damals in Tiegeln erschmolzen und zur Weiterverarbeitung durch Schmieden, Walzen, Abdrehen etc. in Blöcke gegossen (Tiegelstahlschmelze). Das Bestreben des Gründers ging nun dahin, den Schmelzprozeß so zu verbessern, daß anstelle der Herstellung von Blöcken durch direktes Vergießen des erschmolzenen Stahles in Gußformen dem Produkt ohne Schmieden sogleich eine dem Gebrauchszweck entsprechende Gestalt gegeben werden konnte.
- 71) Alle Meister und Arbeiter waren verpflichtet, den Kassen beizutreten, und sie hatten je nach Lohnklassen gestaffelte Beiträge zu leisten, während die Firma gleichzeitig Zuschüsse in halber Höhe dieser Mitgliedsbeiträge beisteuerte. Die Leistungen der Kasse bestanden bei Krankheitsfällen in freier ärztlicher Behandlung durch "Hüttenärzte", in der Unterstützung invalide gewordener

Mitglieder und im Todesfalle der hinterlassenen Witwen. Bei Austritt aus dem Arbeitsverhältnis erlosch jeder Anspruch an die Kasse.

- 72) Bis zum Jahre 1873 entstanden in unserer Unternehmung neu: 2 Walzwerke, mehrere schwere Hammerwerke, 1 Bandagenwalzwerk, Radsatz- und Achsenwerkstätten, 1 Federnfabrik, 1 Stahlgießerei, 1 Kanonenwerkstatt u.a.m. Die Patente für das Bessemer Verfahren und den Siemens-Martin-Ofen wurden erworben, später auch das Thomas-Patent.
- 73) Die Beschäftigtenzahl erreichte bis zum 1. Weltkrieg 16000.
- 74) Aufsichtsrat und Vorstand erlebten wieder Umgestaltungen. Letzterer bestand aus 4 ordentlichen und 2 stellvertretenden Mitgliedern, ein Mitglied des Vorstandes war Vorsitzender und wurde ab 1924 erneut zum "Generaldirektor" ernannt.
- 75) Da nur beschränktes und auf bestimmte Zwecke ausgerichtetes statistisches Material vorlag und dieses, was die Angestellten betrifft, nicht eingesehen werden konnte, müssen wir uns bei der Kennzeichnung der sozialen Struktur auf die Angaben weniger und zum Teil grober Zahlen und Daten beschränken.
- 76) Die Bedeutung dieses Stammes erfahrener, treuer und bewährter Arbeitskräfte zeigte sich in den Nachkriegsjahren beim Wiederaufbau des Werkes bis zur Währungsreform. In Zeiten, in denen man mit Schwarzmarktgeschäften weit besser leben konnte als mit den geringen Verdiensten am Arbeitsplatz, war durchaus Verlaß auf diese Kräfte.
- 77) Über die Aufgaben des Arbeitsdirektors gibt es viele, teilweise unklare oder überspitzte Aussagen und Definitionen; sie werden unter anderem als die der "Menschenbetreuung im Betrieb", der "Gestaltung des Betriebes zum Lebensraum", als Aufgabe der "Menschenbildung" gekennzeichnet. "Der Arbeitsdirektor muß Betriebspädagoge (um nicht zu sagen: Betriebspastor) werden." Oder man versucht, den Arbeitsdirektor "zu einer Art Arzt für die seelische Gesundheit des Betriebes zu machen": dem Arbeitsdirektor ist "Versöhnung und Pflege der Gemeinschaft als Ziel gestellt gegen die 'moderne Hordenbildung des Zivilisationsmenschen im Betrieb'". Dr. iur. H. Bauer, "Die Funktion des Arbeitsdirektors in der westdeutschen Montanindustrie"; in: Industrielle Organisation, Zürich, 1953, 22. Jg., Nr. 3, S. 91.
Ähnliche Charakterisierungen sind in der Literatur häufiger zu finden.
- 78) § 13, 2 des Gesetzes über die Mitbestimmung vom 21.5.1951.
- 79) In den "Richtlinien" vom 27.1.1951 wurden von den Sozialpartnern in gemeinsamer Absprache die Aufgaben des Arbeitsdirektors inhaltlich folgendermaßen charakterisiert: "Für den Posten des Arbeitsdirektors ist eine Persönlichkeit zu bestellen, die sich für die Wahrung der Menschenwürde bei den Beschäftigten einzusetzen hat, - im Einvernehmen mit allen Beteiligten die Zusammenarbeit und das Interesse am Betrieb lebendig gestalten soll, - den Ablauf des Betriebes und dessen Zusammenhänge zu

übersehen vermag.

Der Arbeitsdirektor hat, ebenso wie die übrigen Vorstandsmitglieder seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem gesamten Vorstand auszuüben." Bauer, a.a.O., S.87; in: Industrielle Organisation.

- 80) Vgl. auch Pirker, "Arbeiter, Management, Mitbestimmung", Köln, S.418, 1955.
- 81) Vgl. Arbeitskreis Dr.Krähe, "Unternehmungsorganisation", S.28, Koeln und Opladen, 1954.
- 82) Über Ressortleiterbesprechung siehe S.115, Fußnote 167.
- 83) eventuell auch noch einer Verwaltungsabteilung.
- 84) So bei der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten", der Abteilung "Allgemeine Verwaltung".
- 85) Nicht der Vorgesetztenhierarchie, da wir ja nicht die unteren Vorgesetztenpositionen (Abteilungsvorsteher, Büro-, Gruppenvorsteher etc.) mit einbeziehen, sondern bewußt ausklammern wollen.
- 86) Eine Sonderstellung nimmt außerdem der Leiter der Betriebskrankenkasse ein. Er ist Geschäftsführer dieser rechtlich selbstständigen Institution und dem Arbeitsdirektor nur organisatorisch unterstellt. Er steht damit außerhalb der betrieblichen Rangstufen.
- 87) Je mehr Abteilungen und Büros unterstellt sind, um so größer ist der Machtbereich.
- 88) In der Praxis allerdings zeigt sich folgendes: die Abteilungen selber beginnen sich mit der formellen Position ihrer Abteilungsleiter zu identifizieren. So entsteht z.B. in der "Personalabteilung" eine Art Prioritätsgefühl infolge des Direktorenranges des Leiters.
- 89) Zum Beispiel in: "Die Aufgaben des Arbeitsdirektors", Memorandum des WWI, in: Stahltreuhänderbericht, a.a.O., S.701 ff.
- 90) - die Leiter der "Personalabteilung" und der Abteilung "Allgemeine Verwaltung" bekamen Prokura, und der Leiter der "Personalabteilung" wurde bald danach zum Verwaltungsdirektor ernannt.-
- 91) In früherer Zeit, als alle Verwaltungsangelegenheiten noch dezentralisierter bearbeitet wurden, gab es in jeder Werkstätte und jedem Einzelbetrieb des Werkes ein "Werkstättenrechnungsbüro" (insgesamt 27), das mit vielseitigen Aufgaben betraut war. Die Tätigkeiten der "Werkstättenrechnungsbüros" wurden vom "Werkstättenhauptbüro" kontrolliert, koordiniert und dirigiert.
- 92) Die Einteilung in Unterabteilung und Büro wurde vom Verfasser zur besseren Charakterisierung gemacht.
- 93) Jedem Hauptsachbearbeiter sind 5 Rechnungsbüros unterstellt.
- 94) Von den drei Hauptsachbearbeitern ist einer der Gruppenvorsteher.
- 95) Um den persönlichen Kontakt mit den zahlreichen und weitauseinander liegenden Stellen zu pflegen, macht der Abteilungsleiter monatlich einen Rundgang durch alle Büros.

- 96) Da jeder Hauptsachbearbeiter 5 Rechnungsbüros zu beaufsichtigen hat, muß er jeden Monat während mehrerer Tage die Arbeit in den "Werkstättenrechnungsbüros" kontrollieren und die Abrechnungen überprüfen.
- 97) Fehlt ein Arbeiter einen ganzen Kalendermonat von der Arbeit, so geht eine Meldung der Rechnungsbüros an das "Werkstättenhauptbüro" zur Eintragung in die Liste "F". Fehlt er aber länger als 6 Monate - von der Betriebskrankenkasse dann ausgesteuert -, so wird er in die Liste "FA" eingetragen. Mitglieder der Liste "FA" gehören nicht mehr zum Betrieb. Nach Gesundung erfolgt die Wiedereinstellung aber ohne große Formalitäten.
- 98) Mit der allgemeinen Ausweitung der Arbeitsprozesse, der unumgänglichen Rationalisierung und Zentralisierung der Verwaltung verloren die Werkstättenrechnungsbüros mehr und mehr an Selbständigkeit und an Aufgaben. Vor kurzem wurden z.B. die Betriebsabrechnungen und die Kommissionsabrechnung (die Abrechnung der gefertigten Stücke je nach Kommissionen), die vorher Hauptarbeiten der Rechnungsbüros waren, von der Abteilung "Betriebswirtschaft", d.h. also dem technischen Sektor, übernommen.
- 99) Da die Werkstätten, Betriebe, Büros und Abteilungen des Werkes zum Teil räumlich weit auseinander liegen, wird durch die Ausstellung der verschiedenen Scheine in den Rechnungsbüros viel Laufzeit gespart. Die Rechnungsbüros senden den betreffenden Stellen, wie z.B. der Betriebskrankenkasse, dem "Kohlenbüro" etc. nur eine Durchschrift der ausgestellten Scheine.
- 100) Es ist beabsichtigt, die bestehende "Revisionsabteilung" im Ressort des Finanzdirektors später zu erweitern und ihr das gesamte Rechnungswesen zu unterstellen.
- 101) Die Lochkartenabteilung gehört zum Bereich des Finanzdirektors.
- 102) Die Lochkartenabteilung fertigt die Lohnlisten und Lohnmitteilungen an, wobei die Beschriftung der Lohnmitteilungen von der "Adrema" vorgenommen wird.
- 103) Jedes Belegschaftsmitglied besitzt eine Lohnkarte, die das gesetzlich vorgeschriebene Lohnkonto darstellt. Aus dieser Karte sind die Löhne und die gesetzlichen Abzüge für das ganze Jahr zu ersehen. Die Karte wird von der Lochkartenabteilung beschriftet.
- 104) Monatlich gibt es durchschnittlich 500 Vorfälle dieser Art.
- 105) Es werden täglich etwa 30 Bescheinigungen ausgefertigt, was jährlich eine Zahl von ca. 9000 ergibt. Rechnet man die Jahresbescheinigungen, die sich auf die Lohnsteuerkarten und Invalidenversicherungskarten beziehen, hinzu, so wird eine Jahresleistung von rund 30 000 Bescheinigungen erreicht.
- 106) Jede neue Einstellung ist zunächst befristet.
- 107) Insoweit sie sich tabellenmäßig berechnen lassen. Unklare und Ausnahmefälle entscheidet der Pensionsausschuß. Laufende Unterstützungen werden gewährt:

1. nach Erreichen der Altersgrenze
 2. bei einem Eintreten von vorzeitiger Invalidität
 3. für Witwen und Waisen verstorbener Werksangehöriger.
- 108) Dieser wurde zunächst zum Prokuristen, dann zum Verwaltungsdirektor ernannt und ist in dieser Funktion allen Abteilungen der betrieblichen Sozialverwaltung vorgesetzt.
- 109) Hier muß eine gewisse Einschränkung gemacht werden: Da es in dieser Abteilung besonders schwierig war, einen Einblick in die Arbeit zu erhalten, wird nicht der Anspruch erhoben, diese vollständig erfaßt zu haben.
- 109a) Aus vertraulichen Gründen wurden die Gehaltslisten bisher nicht in der Hollerith-Abteilung beschriftet.
- 110) Die Brutto-Lohn- und Gehaltssummenmeldungen einschl. der ermittelten Arbeitgeberbeiträge für die Sozialversicherung werden monatlich dem Vorstand zur Einsicht vorgelegt.
- 111) Tätigkeiten und Funktionen des Verwaltungsdirektors:
- innerbetrieblich
 - Teilnahme an den erweiterten Vorstandssitzungen
 - Protokollführung im Aufsichtsrat
 - Mitglied des Vorstandes der Betriebskrankenkasse
 - Stellvertretender Vorsitzender der Vertreterversammlung der Betriebskrankenkasse
 - Geschäftsführer der Unterstützungs-G. m. b. H.
 - Vertreter der Werksleitung im Bewilligungsausschuß
 - Vorsitzender im Pensionsausschuß
 - Vertreter des Arbeitsdirektors im Wohnungsausschuß
 - außerbetrieblich
 - Mitglied des erweiterten Vorstandes der Städtischen Sparkasse
 - Mitglied des Finanzausschusses der Landesversicherung
 - Mitglied des Beirates der Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft
 - Mitglied des Vorstandes des "Essener Verbandes" (Pensionsverband)
 - Mitglied des Gehaltsausschusses des Arbeitgeberverbandes der Eisen- und Stahlindustrie
 - u. a.
- 112) Waren zunächst bei der Einsetzung des Arbeitsdirektors drei Abteilungsleiter handlungsbevollmächtigt: der Leiter der "Allgemeinen Verwaltung", der Leiter der "Personalabteilung", der Leiter der "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten", so erhielten die beiden ersteren sehr bald Prokura. Dann stieg der Leiter der "Personalabteilung" aber noch weiter zum Verwaltungsdirektor auf.
- 113) z. B. durch den "Technischen Schriftverkehr", die Werksbesichtigungen, durch den allgemeinen Posteingang, durch allgemeine Organisationsaufgaben.
- 114) Trotzdem besteht in der "Allgemeinen Verwaltung" noch eine vollständige Kartei über alle Verträge.

- 115) Am Sozialbericht wirkt die "Allgemeine Verwaltung" in Bezug auf das Wohnungswesen mit.
- 116) Früher war die "Allgemeine Verwaltung" für alle Vervielfältigungen und deren Verteilung ausschließlich zuständig gewesen. Dann begann die "Personalabteilung" ebenfalls, Rundschreiben herauszugeben, und andere Abteilungen folgten dem Beispiel.
- 117) Bei höheren Summen entscheidet der gesamte Vorstand, sonst der Arbeitsdirektor.
- 118) Die einzelnen Betriebe dürfen nicht von sich aus mit auswärtigen Stellen korrespondieren. Dieser Schriftwechsel wird von der "Allgemeinen Verwaltung" ausgeführt, wobei unterschreiben: entweder der Abteilungsleiter der "Allgemeinen Verwaltung", der Leiter des technischen Sekretariats oder der technische Vorstand. Die "Allgemeine Verwaltung" hatte diesen Schriftwechsel zu einer Zeit übernommen, als die Betriebsleiter oder Meister selber zum Teil nicht genügend geschult waren, um diese Korrespondenzen korrekt und einwandfrei abzufassen.
- 119) 60% des Gesamtbestandes der Werkswohnungen war total beschädigt (von 3204 Wohnungen 1731 zerstört), fast alle übrigen beschädigt.
- 120) Bei Finanzierung durch Landesmittel sind häufig Bedingungen gestellt, die erfüllt werden müssen: Wohnungen für Flüchtlinge, Lastenausgleichsberechtigte, Tbc-Kranke etc.
- 121) Die Zustimmung des Betriebsrates hängt u.a. von der Mitgliedschaft bei einer gewerkschaftlichen Organisation ab. Diejenigen, die noch nicht gewerkschaftlich organisiert sind, werden aufgefordert, sich zunächst als Mitglied im Gewerkschaftsbüro eintragen zu lassen.
- 122) Jede Überweisung bedarf der Zustimmung des Meisters oder Betriebsleiters und der Einwilligung des Betriebsrates. Der neue Arbeitsplatz darf auch keine zu große finanzielle Einbuße bedeuten.
- 123) 4,5% der Gesamtbelegschaft ist über 50% geschädigt. Die Unfallgeschädigten über 50% werden wie die Kriegsbeschädigten behandelt. Die unter 50% Geschädigten zählen zwar in der Quote nicht mit, sind jedoch oft nicht fähig, jeden Arbeitsplatz auszufüllen, so daß für sie auch besonders gesorgt werden muß.
- 124) Vertrauensmänner sind die Zwischenstufen zwischen Betriebsrat und der Belegschaft.
- 125) Die Invalidenwerkstatt beschäftigt Blinde, Taube, Unfall- und Kriegsgeschädigte, Genesende etc. mit leichteren Handarbeiten. Die Invalidenwerkstatt untersteht dem technischen Direktor, jedoch fällt die Betreuung dem Arbeitsdirektor zu.
- 126) Siehe S.43.
- 127) Damit erlangt die Hüttenzeitung gewissermaßen auch als Werbeblatt Bedeutung, was auf Inhalt und Ausgestaltung nicht ohne Einfluß bleibt.

- 128) Darüber hinaus kann man mit Hilfe der "Hüttenzeitung" auch eine gewisse Beeinflussung der Belegschaft erreichen. Durch wiederholte Artikel z.B. über das betriebliche Vorschlagswesen hofft man die Beteiligung der Belegschaft daran zu aktivieren. Oder es wird z.B. versucht, durch Artikelserien, wiederholte Hinweise, ärztliche Ratschläge usw. die Belegschaft zu veranlassen, ihren Tarifrurlaub zusammenhängend zu nehmen, wodurch eine bessere Erholung möglich ist.
- 129) Auf diese Weise ist eine tatsächliche Mitarbeit des Betriebsrates an der Werkzeitung allerdings nicht möglich. Das Gegenargument von Presseleiter und Arbeitsdirektor: die Mitarbeit des Betriebsrates sei keine Kontrolle und der Betriebsrat keine Zensurstelle.
- 130) Die Unfallvertrauensmänner sind in den Statuten der Berufsgenossenschaften gesetzlich verankert. Ihre Anzahl richtet sich nach der Art und der Größe der Betriebe. Sie werden durch eine Absprache zwischen dem Betriebsrat und dem Vorstand ernannt, nicht gewählt.
- 131) Der Unfallobmann wird vom Sicherheitsingenieur und den Vertrauensmännern ernannt, untersteht aber offiziell dem Betriebsrat, der ihm nach jeder Betriebsratsneuwahl sein Vertrauen aussprechen muß. Er vertritt hauptamtlich die Interessen der Arbeitnehmer. Seine Hauptaufgabe ist die genaue Prüfung jedes Unfalls und die Koordination der Tätigkeiten der Unfallvertrauensmänner.
- 132) Anders formuliert: Sie dienen der "Reproduktion" der physischen und psychischen Kräfte der Arbeitnehmer.
- 132a) Das "Gesundheitswesen" nimmt eine Sonderstellung ein.
- 133) Bei der Einteilung der Urlaubslisten wirkt die Sozialkommission des Betriebsrates mit.
- 134) Werksrenten werden zu 90% heute routinemäßig anhand der Pensionsordnung in dem Büro für "Arbeiterannahme" berechnet. Bei Unklarheiten, besonderen Umständen etc. entscheidet der Pensionsausschuß.
- 135) Vor der Gründung des Bewilligungsausschusses war die Bearbeitung der Unterstützungsangelegenheiten Sache der "Allgemeinen Verwaltung". Jetzt, da die Arbeit auf die "Sozialabteilung" übergegangen ist, ist die Teilnahme des Abteilungsleiters der "Allgemeinen Verwaltung" nur noch traditionell bedingt.
- 136) Anträge auf einmalige Unterstützung wegen Sonderbelastungen aller Art, auch für Weihnachten, Konfirmation oder in Notlagen.
- 137) Oft müssen Sachverständige, Konstrukteure, Wärmefachleute oder die Patentabteilung, die Kostenabteilung zu Rate gezogen werden.
- 138) Bei Meistern werden Abschläge gemacht, da Verbesserungsvorschläge eigentlich zu ihrer Arbeit gehören. Vorschläge von Betriebsleitern werden nicht prämiert.

- 139) Früher befaßte man sich nicht so eingehend mit den Vorschlägen, sie wurden meist mit einer Summe von DM 10,- bis DM 20,- abgetan.
- 140) Der Abteilungsleiter ist hier Protokolleiter und Vorsitzender.
- 141) Hier ist der Abteilungsleiter Protokollführer.
- 142) Für jeden Besucher wird eine Karteikarte angelegt, auf der die verschiedenen sozialen Tatbestände wie auch jeder Besuch vermerkt werden.
- 143) Sie verschaffen den Fürsorgerinnen den für ihre Tätigkeit notwendigen Einblick in Familien- und Wohnverhältnisse.
- 144) In einem Hüttenwerk zeigen sich in der Hauptsache folgende Berufskrankheiten: Sillkoseerkrankungen, Steinstaublungen, Kohlendioxydvergiftungen, Bleivergiftungen, Hauterkrankungen.
- 145) Säuredämpfe greifen den Zahnschmelz an.
- 146) Von den Berufsgenossenschaften besonders ernannte Ärzte, die die schwereren Betriebsunfälle zu behandeln haben.
- 147) Jede weitere Behandlung wird den Kassenärzten überwiesen.
- 148) Die erste Hilfe wird in den Verbandsstuben verabreicht, da diese in den Betrieben selber liegen.
- 149) Bereits 1858 war ein erstes "Kosthaus" für die Arbeiter errichtet worden. Bis zum Ende des letzten Krieges wurde nur im "Kosthaus" gekocht und gegessen. Seine Zerstörung beendete zunächst diese Tradition. Ein Zentralküchenneubau wurde erst vor kurzem errichtet.
- 150) Im Jahr fast 13 000 Bewirtungen.
- 151) - abgesehen von technischen Fachbüchern, die in den Betrieben selber stehen.
- 152) Die Leihgebühr beträgt 0,10 DM. Eingeführt wurde sie als Erziehungsmittel: "Ein kleines Opfer muß gebracht werden, sonst wird die Einrichtung nicht geschätzt."
- 153) Für die Neuerwerbungen gibt es eine monatliche Ausgabengrenze. Die Rechnungen werden vom Arbeitsdirektor abgezeichnet und der "Allgemeinen Verwaltung" zugeleitet, die dann der "Buchhaltung" die Zahlungsanweisung gibt.
- 154) Immerhin ist die Kohlenversorgung der Belegschaft eine der ältesten Einrichtungen zur sozialen Betreuung der Werksangehörigen, mit der nicht gebrochen werden soll.
- 155) Ihrem Wesen nach würde diese Abteilung wohl zur "Sozialabteilung" (soziale Einrichtungen) gehören.
- 156) Für den aktiven Lohnempfänger sind die Rechnungsbüros zuständig.
- 157) Der Betrieb "Lehrwerkstatt" untersteht allerdings noch dem technischen Leiter.
- 158) Der Bedarf des Betriebes spielt hier allerdings die Hauptrolle.

- 159) Hierzu dienen Diskussionen, Anregungen aller Art und auch eine kleine eigene Bibliothek, die neben Fachbücherei auch allgemeinbildende Werke enthält.
- 160) Den Nachwuchs für die Hüttenfacharbeiter bilden die Hüttenjungerbeiter. (Diese Berufsausbildung gibt es erst seit wenigen Jahren.) Sie erhalten im Alter von 14-17 Jahren zunächst in der Lehrwerkstatt eine handwerkliche, dann in den Hüttenbetrieben eine hüttenmännische Grundausbildung und werden im Alter von 18 Jahren (vorher ist die Beschäftigung in den Heißbetrieben gesetzlich verboten) von den Betrieben als Hüttenarbeiter angelernt.
- 161) Insofern stellt diese Ausbildung den Anfang einer gewissen Kaderauslese- und -ausbildung dar. Diese könnte durch allgemeinbildende Vorträge, betriebskundliche Kurse etc. gefördert werden.
- 162) Werkführungen für Mitarbeiter und deren Familien gibt es erst seit 1954, und sie gehören zu den Bemühungen um "Public Relations".
- 163) Als der Arbeitsdirektor 1952 sein neues Amt antrat, bestand bereits - seit dem Ende des zweiten Weltkrieges - eine Dreiteilung der Werksleitung, also neben der technischen und kaufmännischen Leitung eine sogenannte Werksverwaltung, die beinahe vollständig den jetzigen Sektor der betrieblichen Sozialverwaltung zusammenfaßte.
- 164) Zum Beispiel wird im Memorandum des WWI über "die Aufgaben des Arbeitsdirektors" eine "Abteilung Leistung" vorgesehen, deren Aufgaben "nicht unmittelbar ausführender, sondern nur überwachender Art" sind. "Die Leistungsabteilung erwirbt sich... eine umfassende Kenntnis des den Menschen betreffenden Geschehens im Betriebe. Sie wird damit zur wichtigsten Abteilung des Arbeitsdirektors. Aus ihr schöpft er seine Anregungen, die notwendig sind, um seinen Fachbereich lebensnah und erfolgreich zu leiten. So bestimmt sich vor allem auch die Art der Ausbildung weitgehend nach den Erkenntnissen, die durch die Arbeit der Leistungsabteilung gewonnen wurden."
- Manuskript, Köln 1947, S.10.
- Oder aber Pirker fordert eine Abteilung "Soziale Beziehungen", die "das unmittelbare Instrument der Praxis der Sozialen Rationalisierung innerhalb der betrieblichen Sozialpolitik" darstellt. Die Abteilung "Soziale Beziehungen" ist folgendermaßen unterteilt:
- Information, Auskunft und Beschwerde
 - Öffentliche Beziehungen
 - Kaderschulung, -bildung und -Auslese
 - Arbeitsbestgestaltung
 - Einführung und Gewöhnung.
- Manuskript "Zur Organisation der Abteilung des Arbeitsdirektors" S.9.
- 165) Im Memorandum des WWI wird eine Gliederung in 5 Abteilungen vorgeschlagen, die jeweils verschiedene Unterabteilungen haben.
- Abteilung: Vertrag
 - Ausbildung
 - Leistung

Sozialwirtschaft

Anlagen

a.a.O., S. 6.

Pirker fordert eine Vierteilung, wobei die Unterscheidung von Betriebspolitik und Betriebsverwaltung besonders unterstrichen wird.

- | | | |
|------------------------|---|---------------|
| 1. Arbeitspolitik |) | |
| 2. Soziale Beziehungen |) | Sozialpolitik |
| 3. Soziale Dienste |) | |
| 4. Sozialverwaltung | | |

Pirker a.a.O., S. 7.

- 166) Hiermit darf die Stellung des Sozialassistenten, die der Leiter der "Sozialabteilung" inne hat, nicht verwechselt werden.
- 167) Zur Kontaktpflege und "um alle Angelegenheiten möglichst betriebsnah zu behandeln", finden monatlich sogenannte Ressortleiterbesprechungen statt, bei denen alle 16 Abteilungsleiter mit dem Arbeitsdirektor zusammenkommen. Nach vorher festgelegter Tagesordnung legen die einzelnen Abteilungsleiter einen Rechenschaftsbericht über die Arbeiten in ihren Abteilungen ab; oder es findet eine allgemeine Aussprache statt; oder es kommen nur bestimmte Punkte zur Diskussion, die besonders aktuell sind, so z.B. Belegschaftsfragen, wie die Frauenarbeit, die Nachtarbeit Jugendlicher, Sonderberichte des Unfallschutzes, der Feuerwehr, des betrieblichen Vorschlagswesens u.a.m.
Die Abteilungsleiter geben Anregungen (z.B. die bargeldlose Gehaltsüberweisung, Fragen der monatlichen Lohnzahlung etc.), sie erhalten Aufträge zur Klärung bestimmter Fragen und Probleme. Allgemein wichtige Anregungen werden vom Arbeitsdirektor mit den anderen Vorstandsmitgliedern besprochen, die auch eine Protokolldurchschrift dieser Sitzung erhalten. (Der Arbeitsdirektor dagegen bekommt nur teilweise eine solche von den Ressortleiterbesprechungen in den übrigen Bereichen.) Die Ressortleiterbesprechungen ziehen sich meist einen ganzen Arbeitstag hin und werden oft von den Abteilungsleitern als Belastung und verlorene Zeit angesehen: die eigenen Angelegenheiten kommen zu kurz, und die der anderen Abteilungen interessieren nicht immer von neuem. Schließlich haben verschiedene Abteilungen kaum Arbeitskontakte miteinander. Besser wäre es nach unserer Meinung, die Abteilungsleiter in solche Gruppen aufzuteilen, die effektiv zusammenarbeiten, und nur die gemeinsamen Probleme in der Ressortleiterbesprechung zu behandeln.
- 168) Der Lohnausschuß setzt sich aus der "Lohnkommission" des Betriebsrates (3 Mitglieder) und Vertretern der Werksleitung (Leiter der Sozialabteilung und 2 Leitern von technischen Abteilungen) zusammen.
- 169) Siehe "Werksfürsorge"
- 170) Verschiedene Vorgänge werden hier mit Absicht wiederholt.
- 171) Der Kontakt mit der Belegschaft kann in Wirklichkeit nicht besonders gepflegt werden. Bisher wurde kein Rundgang durch alle Betriebe gemacht. Nur die Abteilungen wurden nach seinem An-

tritt vom Arbeitsdirektor zusammen mit dem Personalchef besucht. Auch wird die Zeit für den persönlichen Empfang von Arbeitern möglichst mehr und mehr eingeschränkt, da Besprechungen, Sitzungen, Tagungen etc. immer mehr Zeit beanspruchen.

- 172) Im Einzelnen umfassen diese Funktionen des Arbeitsdirektors beispielsweise etwa nachfolgende Tätigkeitsgebiete:

Mitgliedschaft:

im Vorstand des Betriebskrankenkassenverbandes,
im Aufsichtsrat der Wohnungsbaugesellschaften,
im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaften,
im Vorstand der Pensionsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie,
im Vorstand des Arbeitgeber-Verbandes der Eisen- und Stahlindustrie,

Vorsitz:

in der Betriebskrankenkasse des Werkes,
im Wohnungsausschuß des Werkes
sowie weitere Mitgliedschaften gewerkschaftlicher, gemeinnütziger und anderer Art.

- 173) H. P. Bahrdt, "Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmungen", Kyklos, Fasc. 4, 1956.

- 174) ebenda, S. 489

- 175) "Je unübersichtlicher die zu ordnenden Sachverhalte werden, je mehr die Teilentwicklungen auseinanderstreben, desto eindeutiger - so glaubt man - müßten alle Fäden an der Spitze zusammenlaufen, damit sie alle in der Hand behalten werden können." Bahrdt, a.a.O. S. 485.

- 176) Der Verwaltungsdirektor übernimmt zwar, wie wir sahen, für einen Teil der Aufgaben die Information, der Sozialassistent, der Betriebsrat etc. für andere Teile, doch kann dadurch keine Stabsstelle ersetzt werden. Der Verwaltungsdirektor z.B. ist außerdem ja im gleichen Maße überlastet wie der Arbeitsdirektor und selber auch ohne eine Stabsstelle.

- 177) Bahrdt spricht von drei Momenten, die zu einer wirklichen Entscheidung gehören: "die ausreichende Kenntnis verschiedener Möglichkeiten des Handelns, die Wahl einer dieser Möglichkeiten und die Übernahme der Verantwortung für diese Wahl. Fehlt eines dieser drei Momente, so kann man nicht von einer Entscheidung sprechen." a.a.O., S. 483

- 178) ebenda, S. 484

- 179) Ein Symptom des rein hierarchischen Organisationsprinzipes, das offiziell nur den vertikalen Dienstweg als Verbindungsweg institutionalisiert und als einzige Kooperationsform legitimiert hat. Dies führt dazu, daß die Akten und Schriftstücke, bevor sie weiter bearbeitet werden, erst zur Abzeichnung oder Unterschrift zu einer höheren Instanz, z.T. sogar über die Spitze laufen müssen, wobei die Kontrolle durch diese höheren Instanzen bei der Unzahl von Unterschriften oft nur fiktiv ist: z.B. die Spesenabrechnungen oder die Bücherabrechnungen für die "Werksbücherei". Vgl. Bahrdt "Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen", a.a.O.,

wie auch "Das Problem der Hierarchie im industrialisierten Bürobetrieb", a.a.O., und "Industriebürokratie", a.a.O., S.62 f.

- 180) Es liegt dann an der Sekretärin, diese Schriftstücke stets von neuem oben auf den Stapel der zu erledigenden Angelegenheiten zu legen.
- 181) Wenn dagegen eingewandt wird, daß bei den Sachbearbeitern vielfach nicht das notwendige Verantwortungsbewußtsein vorhanden sei, so bleibt die Aufgabe, Verantwortungsbewußtsein und Verantwortungsfähigkeit dieser Stellen heranzubilden. Bei dieser Aufgabe können sich gerade die Stabsstellen zur Kontrolle als nützlich erweisen.
- 182) Bahrtdt, a.a.O., S.485/486.
- 183) ebenda S.489
- 184) Ein Vorwurf, den man heute immer wieder hören kann. Peter F. Drucker schreibt darüber: "Denn so wie sie allgemein verstanden wird, besteht die Personalpolitik weitgehend aus einer Ansammlung zufälliger Techniken, ohne viel inneren Zusammenhang... So wie viele Personalabteilungen die Aufgabe der Menschenführung auffassen, ist sie zu einem Teil ganz gewöhnliche Büroarbeit, zu einem anderen Haushaltsführung, zu einem weiteren Sozialfürsorge und außerdem 'Brandbekämpfung', um Unannehmlichkeiten mit den Gewerkschaften vorzubeugen oder sie aus dem Wege zu schaffen." "Die Praxis des Managements", econ-Verlag, Düsseldorf 1956, S.330/331.
- 185) Vgl. die angeführte Literatur von Bahrtdt.
- 186) Bei dem Aufgabenbereich der betrieblichen Sozialverwaltung ist die klare Kompetenzabgrenzung besonders wichtig, da sowohl Personalfragen als auch die der allgemeinen Verwaltung das gesamte Betriebsleben berühren, was die Gefahr einer unerwünschten Einmischung in die Sphäre anderer Bereiche mit sich bringt.
- 187) "Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen", a.a.O., S.14 ff.
- 188) Bahrtdt, a.a.O., S.14 ff.
Zwar werden Leitung und Vorgesetzte immer noch zu einem hohen Prozentsatz Dinge tun, die nichts mit der Planung zu tun haben, z.B. Repräsentationen, Abrechnungen, Berichte etc., doch ist nicht dieses entscheidend, sondern es geht um die Verlagerung des Schwerpunktes der Tätigkeiten auf die besonderen Aufgaben der Planung und Koordination und um die Ausklammerung aus dem Routinefluß.
- 189) Vgl. Pirker, a.a.O., S.2.
- 190) Es soll bei dieser Aufzählung weder der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden noch hat die Aufzählung der einzelnen Abteilungen oder Büros oder die Zusammenfassung der besonderen Funktionen und Teilfunktionen Bedeutung. Zusammenfassung und Gliederungen sind in verschiedenster Weise möglich und werden auch in der Praxis so angetroffen. Es geht uns um die Aufzeigung von Möglichkeiten.

Bahrddt, "Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen", macht für den Personal- und Sozialsektor eines Großbetriebes den Vorschlag, vier Büros einzurichten, die als Stabsstellen, z.T. mit besonderen Einzelbefugnissen ausgestattet, ihre Vorschläge selber durchführen können. Sie unterstehen einem gemeinsamen Leiter, dem Planungs- und Organisationsleiter, der nur eingreift, wenn es zu "lotsen", zu koordinieren und neue Regelungen zu treffen gilt.

1) Das Informationsbüro wertet Personal-, Sozialstatistiken, Zeitschriften- und Buchliteratur aus und macht sie der Leitung zugänglich.

2) Das Organisationsbüro sorgt für die Rationalisierung der Büros und in erster Linie für Fragen der richtigen Koordination.

3) Das Büro für Personal-Planung gibt in regelmäßigen Abständen der Leitung an, welcher Personalbedarf in den nächsten Jahren anfallen wird und wie er zu decken ist.

4) Das Büro für Arbeits- und Sozialrecht informiert, berät in juristischen Angelegenheiten, hilft bei der Formulierung von Beschlüssen etc. mit.

191) Vgl. S. Braun, "Die Bedeutung einer Sozialstatistik im Großbetrieb", in: WWI-Mitteilungen, Köln, 1956, Heft 2/3, S. 52.

192) ebenda, S. 58

193) ebenda, S. 58

194) In dem untersuchten Werk liegt zwar, wie wir sahen (vgl. "Personalabteilung", "Abteilung für Arbeiterangelegenheiten"), auch ein gewisses primär-sozialstatistisches Material vor, das jedoch nicht nach einem fachmännischen Plan ausgewählt und eingeordnet - keineswegs so aufschlußreich ist, wie es sein könnte. Insofern bildet es auch eine ungenügende Informationsquelle und Grundlage für die Sozialplanung.

195) Vgl. Pirker, a.a.O., S. 16/17.

Literaturverzeichnis

a. Bücher

- Bahrdt, H. P., Industriebürokratie, Stuttgart, 1958.
- Bender, K., Pretiale Betriebslenkung unter besonderer Berücksichtigung der Organisation industrieller Betriebe. Dissertation, Mannheim, 1950.
- Briefs, G., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart, 1934.
- ders., Probleme der sozialen Werkspolitik, München und Leipzig, 1930.
- ders., Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Bern, 1952.
- Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen Bd.103, Berlin, 1956.
- Drucker, P., Die Praxis des Managements, Düsseldorf, 1956.
- Emminghaus, A., Allgemeine Gewerkslehre, Berlin, 1868.
- Fayol, H., Administration industrielle et générale, Paris, 1916.
- Friedmann, G., Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln, 1952.
- ders., Die Zukunft der Arbeit, Köln, 1953.
- Geck, L.H.A., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin, 1931.
- Germeroth, W., Ein kritischer Beitrag zur neueren betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Dissertation, Freiburg i. Br., 1953.
- Gerwig, E., Organisation und Führung industrieller Unternehmen, Zürich, 1947.
- Goossens, F., Das Handbuch der Personalführung, München, 1955.
- Groothoff, G.A.F., Die Erziehungs- und Formungsprobleme im industriellen Großbetriebe. Menschenführung und Zusammenarbeit. Dissertation, Zürich, 1950.
- Günther, U., Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre, Dissertation, Bern, 1949.
- Ilg, J., Die betriebliche Personalverwaltung - ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes, Dissertation, St.Gallen, 1953.
- Jucius, M.J., Personnel Management, Chicago, 1949.

- Krähe, Arbeitskreis Dr.; Unternehmungsorganisation. Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen, 1954.
- Mayo, E., Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt a.M., 1950.
- Michel, E., Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt a.M., 1948.
- Müller, H., Die Funktion eines Personalchefs im Großbetrieb, Dissertation, Neuchatel, 1952.
- Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1934.
- Pirker, Braun, Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf, 1955.
- Potthoff, E., Zur Geschichte der Montan-Mitbestimmung, Köln-Deutz, 1956.
- Prion, W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 1.-3. Buch, Berlin, 1935.
- Salin, E., Hochkapitalismus. Eine Studie über Werner Sombart, die deutsche Volkswirtschaftslehre und das Wirtschaftssystem der Gegenwart, Jena, 1927.
- v.Seydlitz-Kurzbach, F.-W., Leitung und Verwaltung im industriellen Großbetrieb als organisatorisches und personelles Problem, Dissertation, Mannheim, 1952.
- Sombart, W., Die gewerbliche Arbeiterfrage, Sammlung Götschen, Leipzig, 1904.
- ders., Gewerbewesen, Sammlung Götschen, Leipzig, 1904.
- ders., Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, München und Leipzig, 1927.
- Sprengel, B., Die Umwandlung der Betriebsverfassung durch die sogenannte Partnerschaft, Dissertation, Freiburg i.Br., 1952.
- Taylor, F.W., Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin, 1919.
- Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern, 1949.
- Weber, A., Sozialpolitik, München und Leipzig, 1932.
- Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen, 1924.
- Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, New York, 1949.

b. Zeitschriften, Festschriften, Aufsätze und sonstige Literatur

- Bahrdt, H. P., Das Problem der Hierarchie im industrialisierten Bürobetrieb, in: Frankfurter Hefte, 1957, Heft 3 und Heft 4.
- ders. Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmen, Separatum, KYKLOS, Fasc.4, 1956.
- ders. Hierarchie und Verbundsystem im Bürowesen, Manuskript, 1957.
- Bauer, H., Die Funktion des Arbeitsdirektors in der westdeutschen Montanindustrie, in: "Industrielle Organisation", Zürich, 1953, Nr.3.
- Betriebsverfassungsgesetz, Textausgabe, München und Berlin, 1955.
- Böhm, F., Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeiter im Betrieb, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf und München, 1952 (Auszug).
- Braun, S., Die Bedeutung einer Sozialstatistik im Großbetrieb, in: "WWI Mitteilungen", Köln, 1956, Heft 2/3.
- Die Aufgaben des Arbeitsdirektors. Dienststellengliederung des Fachbereiches Arbeitskraft. Manuskript des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, Köln, 1948. Auch als "Memorandum des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften", in: "Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland", s.u., S.701 ff.
- Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Ein Bericht der Stahltreuhändervereinigung. München und Berlin, 1954.
- Hundhausen, C., Amerikas 50 bedeutendste Wirtschaftsführer, in: ZfhF, 1949, Heft 2.
- Kroeber-Kenneth, L., Ketzergedanken über "Human Relations", in: "Der Betrieb", Düsseldorf, 1951, Nr.32.
- ders. Problematik, Kompetenzen und Gliederung der Personalabteilung, in: "Der Betrieb", Düsseldorf, 1953, Nr.21.
- Manuskript der Konferenz der Arbeitsdirektoren in Wenningsen vom 26.10.1948.
- Pirker, Th., Die soziologischen Grundlagen des Managements, in: "Mensch und Betrieb", Bericht über die Kölner Tagung vom 15. bis 17.Mai 1952, Köln, 1952, S.40 ff.
- ders. Zur Organisation der Abteilung des Arbeitsdirektors, Manuskript, 1952.

- Potthoff, E., Grundfragen der Rationalisierung, in: "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften", Köln, 1952, Heft 3.
- ders. Der Arbeitsdirektor, in: "Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, Köln, Dez.1950, S.10 ff.
- ders. Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung, in: ZfhF, 1950, Heft 12.
- ders. Der Arbeitsdirektor im Vorstand, in: "Bergbau und Wirtschaft", Bochum, 1954, Nr.22.
- Salin, E., Aera der Manager? in: "Schweizer Mustermesse", Messeheft 1951, Basel, 1951, S.14-16.
- ders. Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, in: "Offener Horizont", Festschrift für K.Jaspers, München, 1953.
- Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: "Soziologie", Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, Düsseldorf-Köln, 1955.
- Schmidt, A., Der Arbeitsdirektor im Bergbau, in: "Bergbau und Wirtschaft", Bochum, 1954, Nr.22.
- Schmoller, G., Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung. IV. In: "Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, 14.Jg., 1890.
- Vorträge und Arbeitsgemeinschaftsergebnisse der 'Tagung über das Personalwesen in der Industrie' vom 12. bis 14. Juli 1951 in Unkel am Rhein, Köln, 1951.
- Zimmermann, W., Das wagnisreiche Experiment, in: "Der Arbeitgeber", Düsseldorf, 1951, Nr.3.

Abkürzung:

ZfhF Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Lebenslauf

Ich, Christa Charlotte Susanne Schweppenhäuser, wurde am 19. November 1931 in Rendsburg (Holstein) als Tochter des Diplomingenieurs Hans-Georg Schweppenhäuser und seiner Ehefrau Elfriede, geb. Wackerhagen, geboren. Nach vier Jahren Grundschule und vier Jahren Oberschule in Rendsburg wechselte ich 1948 in das Internat der Freien Waldorfschule in Benefeld bei Hannover und 1949 zur Freien Waldorfschule in Stuttgart über. 1951 bestand ich dort die externe Reifeprüfung.

Von 1951 bis 1953 studierte ich Sprachen in Paris (Certificat de Langue Française der Universität von Paris). Während einer halbjährigen Unterbrechung dieses Studiums besuchte ich die Hamburger Fremdsprachenschule mit Abschlußexamen in Französisch (Dolmetscherexamen) und Englisch (Korrespondentenexamen). Im Herbst 1953 begann ich mit dem Studium der Nationalökonomie an der Universität Basel. Dort blieb ich bis zum Abschluß dieses Studiums.

Ich habe mich inzwischen verheiratet und bin nicht beruflich tätig.

An der Universität Basel hörte ich Vorlesungen der Professoren: Prof. Dr. E. Salin, Prof. Dr. V. F. Wagner, Prof. Dr. G. Bombach, Prof. Dr. F. Neumark, Prof. Dr. J. Niehans, Prof. Dr. M. Weber, Prof. Dr. H. Guth, Prof. Dr. A. Simonius, Prof. Dr. M. Imboden, Prof. Dr. J. Wackernagel, Prof. Dr. K. Jaspers, Prof. G. Blin, Prof. Dr. W. von Wartburg, Prof. Dr. A. Rüegg.

Die Dissertation erfolgte unter der Leitung von Prof. Dr. Edgar Salin.

